جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر موضوعية تقييم الأداء على الإنتماء التنظيمي: دراسة مقارنة بين العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط

إعداد الطالب
حامد محمود الأوضح

إشراف
الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

رسـالة مقدمة إلـى عمـادة الدراسـات العليـا
إسـتكمالاً لمتطلبـات الحصول علـى درجة الماجستير
فـي الإدارة العـامـة قسـم الإدارة العـامـة

جامعة مؤتة، 2013

الإهـداء

إلى روح والدي رحمه الله الذي علمني الصدق والإيمان بالمبادئ...

إلى والدتي الغالية التي علمتني الصبر...

إلى من كانت لي عوناً وملهماً .... زوجتي...

إلى أبنائي: (رغد وشهد ومرح وفرح ومحمود وإمارات)...

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع

حامد محمود الأوضح

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي العربي الهاشمي الأمين وعلى أتباعه الموحدين الأبرار إلى يوم الدين.

فبعد ما قد أنهيت هذه الرسالة أجد لزاماً علي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر والذي أشرف على هذه الرسالة منذ البداية فكان لمتابعته وتوجيهاته وإرشاداته أكبر الأثر في إخراج هذه الرسالة بأفضل صورة فكان لي الأخ والمعلم.

أتقدم بالشكر والإحترام، إلى لجنة المناقشة الموقرة المؤلفة من: الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر رئيساً ومشرفاً، والأستاذ الدكتور خالد الزعبي، والدكتور سامر بشابشة، والدكتور أحمد علي صالح، على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي هذه لما لملاحظاتهم الإيجابية، وآرائهم الرشيدة أثر في تحسين جودة هذا الجهد شكلاً ومضموناً.

كما أقدم شكري وتقديري إلى كل الموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية المبحوثة (جامعة البلقاء التطبيقية وجامعة الزيتونة الأردنية) في كافة مواقعهم ووظائفهم الإدارية، على ما أبدوه من تعاون ومساعدة لتسهيل مهمتي في الحصول على المعلومات.

والله الموفق

حامد محمود الأوضح

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة

قائمة الملاحق

الملخص

أثر موضوعية تقييم الأداء على الإنتماء التنظيمي: دراسة مقارنة بين الموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط

حامد محمود الأوضح

جامعة مؤتة،2013

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية تقييم الأداء على الإنتماء التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تم تطوير إستبانة وزعت على عينة بلغ حجمها(515) عنصراً، وقد أُستُخدِمت الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف إستخراج النتائج وتشمل مقاييس الإحصاء الوصفي، والتحليلي، تحليل الإنحدار المتعدد،، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. إن وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة نحو مستوى(موضوعية تقييم الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة)، قد جاءت على التوالي(متوسطة، ومنخفضة).
2. إن وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة نحو مستوى(الإنتماء التنظيمي)، قد جاءت بدرجة متوسطة في الجامعات الحكومية والخاصة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:تفعيل دور تقييم الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة من خلال تحقيق أعلى درجات الموضوعية والعدالة وربط نتائج التقييم بالحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وضع البرامج والخطط التي تعزز الإنتماء التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة من خلال بعض الآليات كالاجتماعات، والندوات، والزيارات، والتواصل الاجتماعي، وزيادة الترابط بين العاملين.

Abstract

The impact of the objectivity of performance evaluation on organizational belonging: a comparative study between administrative employees working in the Jordanian public and private universities in the Central Province

Hamed Mahmoud Al-Awdah

Mu'tah University 2013

The current study aimed at analyzing the impact of the objectivity of performance evaluation on organizational belonging: a comparative study between administrative employees working in the Jordanian public and private universities in the Central Province. In order to achieve the objectives of the current study, the researcher developed a questionnaire which was distributed on a sample of (515) participant. Appropriate statistical approaches were applied in order to extract the results. including descriptive statistics measures and analytical statistics measures The study reached a number of findings, including:

1. The perspectives of the administrative employees working in the public and private Jordanian universities about the level of (objectivity of performance assessment in public and private universities), were respectively (medium, low).
2. The perspectives of the administrative employees working in the public and private Jordanian universities about the level of organizational belonging were medium in the public and private universities.

The study reached a number of recommendations, including:

1. Activating the role of performance assessment in public and private universities by achieving the highest degree of objectivity and justice and linking assessment results with the financial and moral incentives.
2. Development of plans and programs that enhance organizational belonging in public and private universities through some mechanisms such as meetings ,seminars, visits, and social communication, as well as increasing interdependence among employees.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة الدراسة:

يلعب تقييم الأداء دوراً هاماً وأساسياً في تَسيير أمور المجتمعات والمنظمات، ويتوقف نجاح هذا الدور على ما يمتلك الأفراد من كفاءاتٍ ومهاراتٍ تُساعد على تحقيق الأهداف النهائية التي تسعى إليها المنظمات.

إن الأنظمةَ لا يمكن أن تبقى في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها هي أنشطة إجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، وتحول المجتمع إلى قرية صغيرة، أهم معالمها التغيير التقني السريع، والتضخم والتنوع والتعقيد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدة المنافسة على الموارد، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد، وإختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، وأصبح هناك حاجة ملحة لتقييم الأداء لمعرفة نقاط القوة أو الضعف في الأداء، والعمل على معالجة نقاط القصور، وتعزيز نقاط القوة والتطور، وهذا يحتاج إلى الإستناد إلى معايير تقييم موضوعية قابلة للقياس تسهم من خلال الإلتزام بها إلى الوقوف على مستوى الأداء الحقيقي للمنظمات، وهذا بدورة يؤثر على الإنتماء التنظيمي للعاملين في المنظمة.

وتهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لذلك تحقيق الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الإنتماء والسلوك الإنتمائي لدى العاملين والقيم الخاصة بالإنتماء (Dollery Currie& , 2006).

تُواجه الجهود الرامية لتقييم الأداء وخاصة في الأجهزة الحكومية الكثير من المعوقات والتي تستند إلى مقولة أن أهداف العمل الحكومي في معظمها أهداف خدمية يصعب قياسها، ويترتب على ذلك صعوبة وصف الوظائف الحكومية بطريقة

تسهل تحديد المعايير اللازمة للقياس، ولكن من الممكن وضع معايير نوعية بالإضافة للمعايير الكمية لتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية .

إن عملية تقييم أداء العاملين وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها(ما بـين قياس كفاءة، وتقييم أو تقويم أداء، وتقييم فعالية، وتقدير كفاية) لا تخرج عن كونهـا وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على مدى قيام الموظف بواجبـات وظيفتـه والنهوض بمسؤولياته(Megginson, 1998).

إن شعور العاملين بموضوعية السياسات الإدارية المعمول بها في المنظمات يمنحه قدرة على استشراف المستقبل بناءاً على معلومات وحقائق يمكـن الإعتمـاد عليها يؤدي إلى رسوخ صورة مشرقة للمنظمة عند المـوظفين، وإلـى أن يكـون الموظف منتمياً للمنظمة التي يعمل بها وينعكس ذلك كله علـى الأداء والإنتاجيـة، ولذلك يهتم المجتمع بنوعية العلاقة بين المنظمة والأفراد، لما تبين من الدراسات إن درجة إنتماء الأفراد للمنظمات تؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية بها، وبالتالي على الإنتاج الكلي للمجتمع.

كما أن صفة الموضوعية تعني أن نظام الرقابة يجب ان يستخدم معلومـات تفصيلية يمكن فهمها والإعتماد عليها، وفي نفس الوقت فإن المعلومات التي يمد بهـا النظام الرقابي المديرين يجب أن تتوافر فيها نفس الصفة، كما يتبغي التحـذير بـأن الموضوعية بمفهومها الشامل لا تعني الشكلية، كما لا تعني مجـرد أرقـام صـماء (شريف والكردي،2004).

2.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية تقييم الأداء في المنظمات إلا أن هنـاك الكثيـر مـن الأمور التي تعيق ذلك، مثل البيئـة الإجتماعيـة والثقافيـة، والعـادات والتقاليـد، والشخصية الوظيفية ونمط السلوك لدى معظم أفراد المجتمع، وضعف إدراك قيمـة العمل وأهميته مما يسبب التسيب واللامبالاة، والبيروقراطية الإداريـة التـي تهـتم بالحلول الجزئية دون علاج المسببات.

إن ما يواجهه الموظفون في المنظمات المختلفة من ضغوط مختلفة المصادر والأشكال، ومتطلبات كثيرة قد تفوق قدراتهم أحياناً، وتقاس كفاءة المنظمـات مـن خلال درجة انجاز الموظفون لأعمالهم، وبذلهم الجهود لنجاح أهداف المنظمات التي يعملون بها.

إن نظام تقييم الأداء يأتي ضمن منهج الإصلاح والتطوير الإداري للمنظمات، وأساليب العمل في تلك المنظمات، لأن نظام تقييم أداء الموظفين يجب أن يكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المرجوة، وقد حظي موضوع تقييم الأداء بإهتمام كبيـر من الباحثين العرب، مثل (الفايدي، 2007؛ الزعـابي، 2007؛ أبوشـيخة، 2005؛ الحوامدة، 2004؛ الحنيطي، 2003؛ القواسمة، 2003). كما أُجريت دراسات أخرى حول الإنتماء التنظيمي كدراسة(عاصي وحسين، 2008؛ القحطاني، 2005)، وقـد توصلت بعض الدراسات إلى غياب الموضوعية في نظام تقييم الأداء السائد وإنعدام الإنتماء التنظيمي لدى الموظفين؛ لذا تكمن مـشكلة الدراسـة بعـدم معرفـة أثـر موضوعية تقييم الأداء على الإنتماء التظيمي.

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

1. دور عملية تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين خاصة وفي إدارة المـوارد البشرية عامه في الوقت الحاضر والمستقبل من خلال التـأثير فـي عمليـات التدريب والنقل والتحفيز والفصل .
2. نُدرة الدراسات العربية التي تناولت عملية المقارنة -على حد علم الباحث-.
3. يمكن أن تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة في موضوع مهم نسبياً من حيـث الموضوع والأبعاد التي تطرقت لها الدراسة.
4. تُشكل هذه الدراسة نقطة انطلاقة لمنحى بحثي يعنى بالتركيز على الدراسـات المتعلقة بموضوعية تقييم الأداء في المنظمات الأردنية.
5. إن أحد الأهداف الهامة لإجراء مثل هذه الدراسة هو توفير المعلومات للباحثين والمهتمين في أثر موضوعية تقييم الأداء على إنتماء العاملين لمنظماتهم .

6. تعرضها لموضوعية تقييم الأداء كفلسفة ووسيلة اسلوب إداري تسعى العديـد من المنظمات لتطبيقه والإستفادة من مزاياها.
7. دور موضوعية تقييم الأداء في تحسين فاعلية المنظمة وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.
8. إن الإنتماء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النـواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفتـرض أن الأفـراد المنتمـين تنظيمياً سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

4.1 أهداف الدراسة:

تَسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحليل اثر موضوعية تقييم الأداء بأبعاده (معايير التقييم، توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة للتقييم، آليات التقيـيم)، علـى الإنتماء التنظيمي بأبعاده(الإنتماء العاطفي، الإنتماء الاحتياجي، الإنتماء الأدبي) لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط وينبثق عن هذا الهدف الأساسي الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستـوى إدراك العاملين على اختلاف فئـاتهم الوظيفيـة تجـاه موضوعية نظام تقييم الأداء المطبق عليهم في الجامعات الأردنيـة الحكوميـة والخاصة في إقليم الوسط.
2. التعرف على مستوى الإنتماء التنظيمي بأبعاده (الإنتمـاء العـاطفي، الإنتمـاء الإحتياجي، الإنتماء الأدبي) لدى العاملين الإداريين فـي الجامعـات الأردنيـة الحكومية والخاصة في إقليم الوسط.
3. تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقييم، توقيـت التقيـيم، الوسائل المستخدمة للتقييم، آليات التقييم) على الإنتماء التنظيمي بأبعاده (الإنتماء العاطفي، الإنتماء الإحتياجي، الإنتماء الأدبي) من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط.
4. تحليل أثر العوامل الشخصية والوظيفية على تصورات أفراد عينة الدراسة نحو كل من موضوعية نظام تقييم الأداء والإنتماء التنظيمي في الجامعات الأردنيـة

الحكومية والخاصة في إقليم الوسط.

5. إجراء مقارنة ما بين الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة في أقليم الوسط) فيما يتعلق بموضوعية تقييم الأداء والإنتماء التنظيمي.
6. محاولة تقديم توصيات بناء على نتائج الدراسة يمكـن لمتخـذي القـرار فـي الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط أخذها بعين الإعتبار من أجل تطوير نظام تقييم الأداء وجعله أكثر قدرة على تحقيق أهدافه وذلـك فـي سبيل تعزيز مستوى الإنتماء التنظيمي لدى العاملين في مختلف المجالات.

5.1 أسئلة الدارسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مدى موضوعية تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقييم، توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة للتقييم، آليات التقييم) من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط ؟.

السؤال الثاني: ما مستوى الإنتماء التنظيمي بأبعاده(الإنتمـاء العـاطفي، الإنتمـاء الإحتياجي، الإنتماء الأدبي) السائد ومدى توفر كل مجال وحسب الأهمية مـن وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصـة فـي إقليم الوسط ؟.

السؤال الثالث: ما هو أثر موضوعية تقييم الأداء بأبعاده (معايير التقيـيم، توقيـت التقييم، الوسائل المستخدمة للتقييم، آليات التقييم) على مستوى الانتماء التنظيمي بأبعاده: (الإنتماء العاطفي، الإنتماء الإحتياجي، الإنتماء الأدبي) لدى العـاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط ؟.

6.1 فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده:(معايير التقييم، توقيت التقييم،

الوسائل المستخدمة للتقييم، آليات التقييم)، على الإنتماء التنظيمـي للعـاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط، وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجـد أثـر ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـ ـ ـة ($\alpha\leq0.05$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده:(معايير التقييم، توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة للتقييم، آليات التقييم)، على الإنتماء العاطفي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجـد أثـر ذو دلالـة إحـصائية عنـ ـد مـستوى الدلالـ ـ ـة ($\alpha\leq0.05$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (معايير التقييم، توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة للتقييم، آليـات التقيـيم)، علـى الإنتمـاء الاحتياجي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصـة فـي إقلـيم الوسط.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجـد أثـر ذو دلالـة إحـصائيـة عنـد مـستوى الدلالـ ـ ـة ($\alpha\leq0.05$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (معايير التقييم، توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة للتقييم، آليات التقييم)، على الإنتماء الأدبـي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha\leq0.05$) لتصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الإجتمـاعي، والعمـر، والخبـرة الوظيفيـة، والمستوى التعليمي، والمستوى الإداري، والجامعة التي أعمل بها).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha\leq0.05$) لتصورات عينة الدراسة للإنتماء التنظيمـي تعـزى للمتغيـرات الديموغرافية(النوع الإجتماعي، والعمـر، والخبـرة الوظيفيـة، والمـستوى التعليمي، والمستوى الإداري، والجامعة التي أعمل بها).

7.1 التعريفات الإجرائية:

أ. المتغيرات المستقلة:

تقييم الأداء: عملية منظمة تهدف الى تقدير مدى فاعلية وكفاءة الفرد من أجل مساعدة الإدارة على تحليل وفهم وتقييم الفرد ومعرفة مسلكه ومدى قيامه بالواجبات والمسؤوليات المناطة اليه حاضراً ومستقبلاً، كما تساعد على إصدار أحكام وقرارات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين وترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجاتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم، أو الإستغناء عن خدماتهم .

موضوعية تقييم الأداء: متغير مستقل ويقصد به مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة ومدى قدرة المقيم على الحكم على أداء المقيم (بتشديد وفتح الياء) بكفاءة ونزاهة ويتكون هذا المتغير من الأبعاد الآتية:

1. **معايير تقييم الأداء:** معايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما اذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا.
2. **توقيت التقييم:** تمثل المعدل التكراري الإعتيادي لتقييم الأداء ويكون عادة مرتبطاً بجدول تخطيط التقييم، ويختلف توقيت التقييم بالنسبة للعاملين، فالعاملون الذين عينوا حديثاً يجب تقييمهم على فترات زمنية قصيرة.
3. **الوسائل المستخدمة للتقييم:** وتمثل طرق تقييم أداء العاملين من خلال مجموعة من البيانات يهم العاملون التعرف عليها للوقوف على مدى تقدمهم في الأداء.
4. **آليات التقييم:** تتضمن إدارة عملية تقييم الأداء معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المنظمات المختلفة.

ب. المتغير التابع:

الإنتماء التنظيمي: متغير تابع وهو اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها حيث يرتبط الفرد بذاته معها ويظهر بشكل ردة فعل الفرد اتجاه خصائص المنظمة ويشمل الأبعاد الآتية:

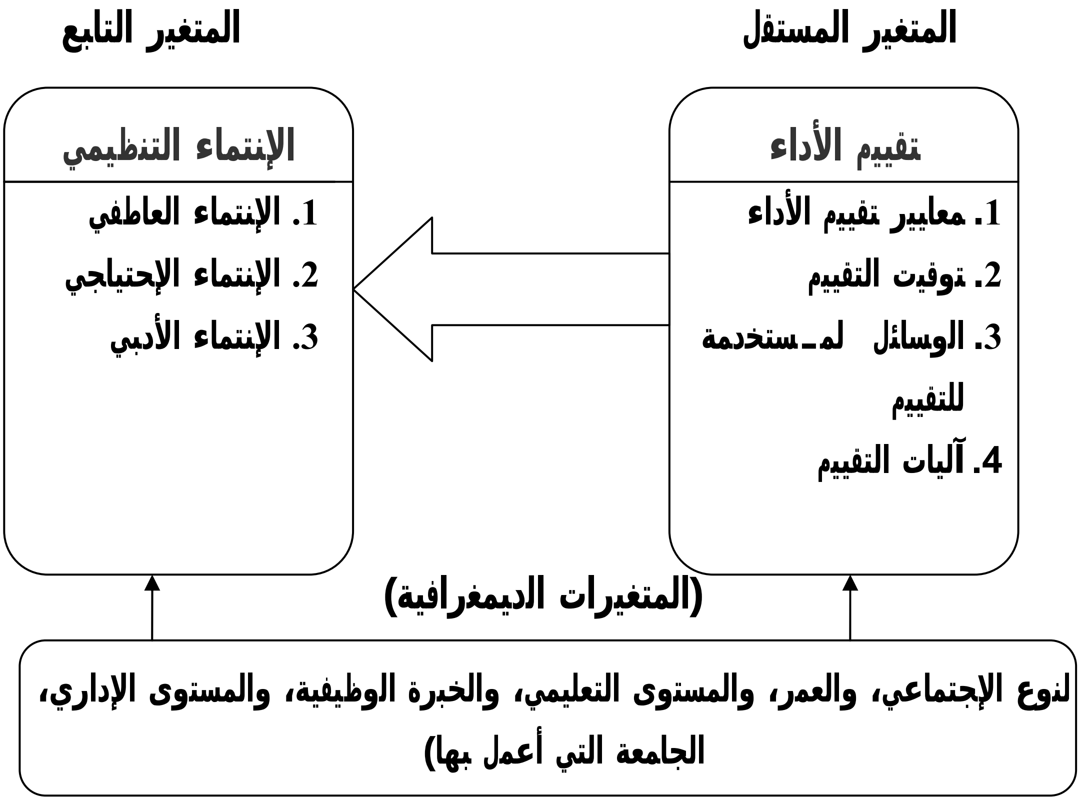
1. **الإنتماء العاطفي(الوجداني)(EMATIONAL BELONGING):** يشير إلى قوة تطابق الفرد مع المنظمه وفيها يحافظ الفرد على بقائه في المنظمة لتوفر الرغبة والإستعداد لديه في البقاء ولا توجد لديه الرغبة في تركها.
2. **الإنتماء الإحتياجي (NEED BELONGING):** وهو الإنتماء المترتب على تقدير الفرد للمزايا الوظيفية التي قد يفقدها عند تركه منظمته الحالية وانتقاله إلى منظمة أخرى.
3. **الإنتماء الأدبي (MORAL BELONGING):** يشير إلى الإنتماء الذي يقوم على إحساس الفرد بالواجب اتجاه المنظمة لذا فإن العاملين ذوي الإنتماء الأدبي العالي يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون أنه ينبغي عليهم فعل ذلك.

حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: الموظفين الإداريين في الجامعات الإردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط.
2. الحدود المكانية: جامعة البلقاء التطبيقية (حكومية)، وجامعة الزيتونة الأردنية (خاصة).
3. الحدود الزمنية: تم توزيع الإستبانة وجمعها وتحليلها إحصائياً خلال شهري أيار وحزيرن من عام 2013.

8.1 أنموذج الدراسة:

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو: (موضوعية تقيـيم الأداء) ويتكـون مـن الأبعاد: (معايير التقييم، توقيت التقييم، الوسائل المـستخدمة للتقيـيم، آليـات التقييم)، أما المتغير التابع فهو:(الإنتماء التنظيمي)؛ ويتكون من الأبعـاد: (الإنتمـاء العاطفي، الإنتماء الاحتياجي، الإنتماء الأدبي) كما في الشكل الآتي:



الشكل رقم(1)

أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة كدراسة (عاصي وحسين، 2008؛ الزعابي، 2006؛أبو شيخة، 2005؛ الحنيطي، 2003)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

يتردد كثيراً الحديث عن الموضوعية لما لها من أهمية كبيرة في المنظمات الحكومية والخاصة، فهي تخضع الى قوانين صارمة ولها تاريخ ابتداءاً من منتصف القرن التاسع عشر، حين برزت في ميدان العلوم، والحديث عن الموضوعية كالذي يلج أرضاً ملغومة، ولا يدرك بالضرورة أنه يفعل ذلك، بل على العكس، ربما يظن أنه يضع حداً لنقاش لا ينتهي بين الآراء والقيم والتأويلات والتفسيرات ذات الطابع الشخصي في أغلب الأحيان، وهذه الموضوعية تخص بالأحرى، الوقائع التي تحكم علاقاتها، علاقات كونية مفروضة على الجميع بعيداً عن ذاتياتهم، وتبقى القناعة بدقة الموضوعية مرتبطة بمدى الثقة بالشخص الذي يقدمها، وصفة موضوعي تستدعي الإنتباه كثيراً لما تحتوي عليه من اللامبالاة حيال الذاتيات والقيم السائدة، ولكنها تدفع بالوقت ذاته نحو تبني أرفع القيم، ذلك أن الموضوعية تتطلب النزاهة والأخلاق المتجردة عن المصالح الخاصة.

وتجدر الإشارة إلى أنه من المستحيل عملياً الوصول الى درجة كاملـة مـن الموضوعية بمعنى الحيادية وذلك أن المفاهيم تكونت لـدينا مـن خـلال المـسار الإجتماعي والإقتصادي والساسي والثقافي والعقائدي الذي تعرفه حياتنا.

وتعتبر عملية تقييم الأداء واحدة من أهم مفردات إدارة الموارد البشرية فـي المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وتحتل هذه العملية جزءاً كبيراً من اهتمام القيادات الإدارية ومسؤولي إدارات الموارد البشرية نظراً لأنها تعتبر من الـسياسات الإدارية الهامة التي تدفع هذه الإدارات للعمـل بحيويـة ونـشاط لمراقبـة نـشاط مرؤوسيهم بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

كما أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الفرد في المؤسسات، ويؤمل منها بأن يتم جمع المعلومات بواسطة الملاحظات المنظمة، وليس

فقط لقياس الأداء الحالي بدقة بل يتوخى تعزيز النقاط الإيجابية وتحديد نقاط الضعف والحصول على المعلومات المهمة الضرورية لأية تغييرات في الأداء المستقبلي.

وتعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات. أسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، فضلاً عن أن الكثير منا لا يرغب في سماع الإنتقادات بشان أدائه(Robert & John , 1998).

يعد نظام التقييم منهجاً عملياً موجهاً على نحو ما ليحل تدريجيا محل الأشـكال التقليدية للرقابة على أعمال المؤسسات والأشخاص ومبنياً على أسس استقلالية المقيم وعلى الرصانة العلمية وعلى تعددية المناهج وخاصة على شفافية النتائج، وهكذا يقدم التقييم كمساهم في النقاش الدائر على طبيعة إدارة العمل في المؤسـسات، ويخـص مفهوم التقييم أيضا سياسة العمل والمؤسسات والأشخاص فالتقييم هو عمل جمـاعي يخص القطاعات المختلفة وتنفذ سياساتها أو دراسة المهام المتعـددة لمؤسـسة مـا (مرعي، 2001).

1.1.2 تقييم الأداء:

لقد تطورت عملية تقييم الأداء وتطورت مفاهيمها ووسـائل قياسـها بتطـور الحضارات، وقد بدأت عندما بدأ الإنسان يمعن التفكير في الأشياء التي تحـيط بـه ويراقبها، فمنها ما كان مقبول لديه ومنها ما كان يرفضه، ثم تطور هـذا المفهـوم بتطور الحضارات القديمة مثل حضارة وادي الرافدين في العراق، وكذلك حـضارة وادي النيل، وكذلك حضارة الصين القديمة، وكذلك الحـضارة الرومانيـة والتـي امتلكت أضخم جهاز بيروقراطي وكان يتمتع بدرجة عالية من المركزية والكفـاءة مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية ومنها الإختيار والتقييم (Myer, et. al., 1991).

ولقد ركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي يؤكد على أهمية تصميم الوظائف، فاستخدمت عملية تقييم الأداء كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء. وعكست حركة العلاقات الإنسانية اهتماماً خاصاً بعملية التقييم من خلال إيمانها باعتبار الموظف إنساناً أولاً ثم فرداً عاملاً ثانياً، وعليه دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء، كما اهتمت المدارس الحديثة بعملية تقييم الأداء إذ أن النظرية الموقفية تؤكد على عدم وجود طريقة واحدة مثلى لتقييم أداء العاملين وإنما يجب اختيار الطريقة وفقاً للموقف آخذين بالحسبان عناصر عديدة منها طبيعة المقيم والمقيم وموضوع التقييم، واعتبرت نظرية النظم عملية التقييم من العمليات الهامة؛ كونها تكشف عن مدى فاعلية مخرجات المنظمة، ومن خلالها يمكن الحصول على تغذية عكسية تُفيد في إعادة النظر إما في المدخلات أو العمليات أو الأنشطة (عيشي، 2012).

مفهوم الأداء :

على الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أن أغلبها تشير إلى عدم وجود الإتفاق حول مفهوم محدد له، فكل مفهوم يرتبط بالهدف المراد تحقيقه، فيشير (مصطفى، 2000) إلى أن الإختلاف بين الباحثين في الإدارة ابتدأ أولاً بالإختلاف حول مصطلح "التقييم نفسه"، حيث استحدمت مسميات متعددة له مثل (تقويم، تقييم، قياس، تقدير).

وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الأداء هو:" حصيلة تفاعل عاملي المقدرة والدافعية معاً، فالفرد يمتلك المقدرة على أداء معين، لكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته، ومن ناحية أخرى يمكن أن يتوافر لديه الدافع الكافي لتأدية العمل، لكنه لن يؤديه كما ينبغي إذا فقد المقدرة على ذلك" Wagner & Hollenbeck, 1992).

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه"مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العـاملين بالواجبات والمهام الموكولة إليهم وفقاً لمقاييس كمية ونوعيـة محـددة" (العواملـة، 1993).

وعرف على أنه "دالة للمؤشرات والخصائص المنظمة إضافة إلى خبرات قادة المنظمة" (الحسيني ومنصور،1999).

والأداء عبارة عن" سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة"(المبيضين وجرادات،2001) .

وعرفه (عبد المحسن، 2002) بأنه"المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط، والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة ".

وأما (درة، 2003) فيضيف أن مفهوم الأداء هو"التفاعل بين سلوك الإنجاز، أو أنه مجموع السلوكات والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز والنتائج من الناحية الأخرى".

ويعرف(سلطان،2004) الأداء الوظيفي بأنه" نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف، وله الأثر الواضح في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد".

والأداء الوظيفي يشير إلى"مجموعة السلوكات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفـة، فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع بقيـة أعـضاء المؤسـسة، والإلتـزام بالأنظمـة والتعليمات التي تنظم العمل، والسعي نحو الإستجابة لها بكل حـرص" (الحوامـدة، 2004).

ويعرف الأداء بأنه" السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"(خناق،2005).

ويتأثر الأداء بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية ومن أهمها:

1. **العوامل التنظيمية:** يمثل كل من الحجم والتكنولوجيا من المحـددات التنظيميـة المهمة في أداء منظمات الأعمال، ويمثل حجم المنظمة انعكاس لحجم المـوارد

المتاحة لها وحجم نشاطها، والمنظمات كبيرة الحجم تمتلك طاقة إنتاجية أكبر في زيادة قدرتها على توليد المبيعات، وبالتالي زيادة المبيعات مما يعني زيادة الأرباح فضلاً عن أنها تكون أكثر استقراراً وقدرة على توزيع الأرباح للمساهمين، وبالتالي زيادة أسعار أسهم الشركة في السوق، في حين أن التكنولوجيا تمثل الأنظمة المتاحة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وكلما كانت الشركة تملك تكنولوجيا متطورة زادت قدرتها على زيادة المخرجات وبالتالي تحقيق الربحية أكبر مما يعني أداء أفضل كذلك فإن ملاءمة الهيكل التنظيمي وطريقة ترتيب العمل وتتابعه يؤثر في طريقة الأداء وبالتالي معدلات الأداء(عبد المحسن،1999).

2.**العوامل البيئية:** تتمثل هذه العوامل في الأوضاع الإقتصادية إذ كلما كان الإقتصاد في حالة نمو وانتعاش فان هذا سيزيد من القدرة على تحقيق أداء أفضل كما أن قوة المنافسة لها تأثير كبير أيضا على الأداء(سفاع،2008).

3.**المهارات الإدارية**: تسهم الإدارة ذات المهارة المالية والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بالتأكيد في تحسين الأداء(سفاع،2008).

وكذلك بين(عبد المحسن، 2000) أن الأداء الوظيفي يمكن أن يتأثر بعدة عوامل، من شأنها أن تجعل الأداء ايجابياً أو سلبياً، وذلك بناءاً على مدى تأثر الأفراد العاملين بتلك العوامل، فيمكن على سبيل الذكر وليس الحصر(الإختلاف في حجم العمل، ومدى تأخر الأعمال الذي قد يؤثر في معدل الإنتاج، والعوامل الفنية والتكنولوجية، والأساليب الحديثة في الأداء والتنظيم، والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية، والعوامل المتعلقة بمخرجات التنظيم).

مفهوم تقييم الأداء:

عرف(Stastry,1988) تقييم الأداء على انه" التعرف إلى مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها أهدافها المتوقعة".

ويقْصد بالتقييم"عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان(Petit, 1993).

ويعرف تقييم الأداء بأنه"عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهـم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجـاتهم الماليـة أو تـدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والإستغناء عنهم، ويفهم من مصطلح تقييم الأداء قياس الكفاءة أو تقدير الكفاية أو قياس كفاءة العاملين بالتعرف على قدراتهم فـي العمـل ومدى تمكنهم من تحقيق المستويات المطلوبة من حيث الإنتاجية ومدى اسـتعدادهم للتقدم والتطور والإبداع في العمل"(طناش واللوزي،1995).

ويرى (مصطفى،2000) أنه يقصد بتقييم أداء العاملين والعـاملات أو قيـاس كفاءتهم" تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات".

ويرى البعض أن التقييم يجيب على المتطلبات التي تـشغل بـال الـسلطات والقيادات بمختلف أشكالها سواء تعلق الأمر بالجانب العملي مثـل ضـمان أفـضل متابعة مادية للسياسات المقررة وأفضل سيطرة علـى نتائجهـا أو تعلـق بالطـابع الرمزي المستند إلى إعطاء الجمهور والشعب صورة عقلانية كبيرة للعمل الإداري وخاصة زيادة التحفيز وزيادة حركة العاملين عبـر الـسماح لهـم بتقـدير نتـائج أعمالهم(مرعي،2001).

ويقْصد بتقييم أداء العاملين" قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إلـيهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الإسـتفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"(ثابت،2001).

ويعرف تقييم الأداء بأنه" قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليـات، لأنـه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة"(شمسان،2001).

ويعرف(الحنيطي،2003) تقويم الأداء بأنه:" عملية تحديد مستوى قيام الموظف بالأعمال والمهام الموكلة إليه خلال فترة زمنية ماضية، وتقدير قدراتـه وإمكانياتـه الشخصية، وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف في أدائه لمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها

وتنميتها، هذا بالإضافة لإتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بشؤونه الوظيفية في المستقبل كالترقية والنقل ومنح المكافآت والفصل من الخدمة وغيرها".

وتقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة(السالم وصالح، 2002).

وبغض النظر عن التسميات التي تطلق على موضوع تقييم الأداء: قياس الأداء، رقابة الأداء، مراجعة البرامج، مراجعة العمليات، مراجعة التكلفة، النفقات، تقييم النتائج، إلا أننا سنستخدم تقييم الأداء، ويعتبر تقييم الأداء جزء من العملية الإدارية المتعارف عليها وتحليل قياسي موضوعي ونظام لأنشطة المنظمة وتوفير المعلومات الكفيلة بالتحسين والتطوير المستمر لكافة أنشطتها(أحمد ومجور،2006).

إستناداً إلى التعريفات السابقة وللتأصيل للمفهوم يمكن أن نعرف تقييم الأداء بأنه قياس مستوى الإنجاز المتحقق الفعلي وفق معايير معدة لذلك تتناسب وطبيعة الأداء ومقارنة بما خطط له والوقوف على جوانب القوة أو الضعف.

أهمية تقييم الأداء:

تبدي جميع المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وكذلك المساهمة في توفير الأساس الموضوعي والعادل لكثير من أنشطة الموارد البشرية كالترقية والنقل والتدريب وغيرها من الأنشطة، ويعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري(السالم وصالح، 2002).

ومن بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء على مستوى العمل، الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً ويستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة(عباس، 2003).

إن تحديد الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء يعتبر امراً هاماً وحيوياً، حيث أنه يؤثر بشكل مباشر على تحديد النتائج النهائية لعملية التقييم، ويتم ذلك عادة إما بتحديد درجة مختلفة للعامل تبعاً لإختلاف المستوى الوظيفي أو باستخدام الترجيح بالأوزان في حالة تحديد درجة واحدة للعامل لمختلف الوظائف(ثابت،2001).

وتبرز أهمية تقييم الأداء في كل المجتمعات والنظم الإقتصادية، من خلال مـا تتميز به الموارد الإقتصادية من نسبية للإحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة مـن الإسـتغلال الكـفء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية:

1. يوفر تقييم الأداء معلومات هامة لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة.
2. يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية.
3. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام الإدارية والمنظمات المختلفة.
4. يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواضع الأكثـر إنتاجيـة (الحسيني، 2000).
5. يسهم في ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية اسـتخدام المنظمـة لمواردهـا المتاحة.
6. يساعد في اكتشاف الإنحرافات ومعرفة أسبابها لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منعاً لتكرارها.
7. يؤدي إلى التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المنظمة في الإنتاج والتسويق والتمويل (الحسيني، 1999).
8. يساعد في التحقق من سلامة المركز المالي للمنظمة وبيان مدى تناسق توزيـع الأموال المتاحة على أوجه الإستثمار المختلفة ومدى كفايـة اسـتغلالها لتلـك الأموال.
9. يعمل على تحقيق الرقابة المالية بأشكالها المختلفة.
10. يسهم في تحقيق المتابعة للأهداف الموضوعة بالموازنـة التخطيطيـة عـن طريق مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بالتقديرات الموضوعة(السيسي، 1998).

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات الأساسية والمهمة لجميـع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها، ولا يمكن الإستغناء عنها بـأي حال من الأحوال طالما أن لكل منظمة مجموعة من الأهداف تسعى إلـى تحقيقهـا بفاعلية وكفاءة عاليتين وتظهر النقاط الآتية أبعاد هذه الأهميـة:(الـسالم وصـالح، 2002؛ مرعي، 2001).

1. تحديد الحاجة من الموارد البشرية: حيث تستطيع المؤسسة وضع سياسات أكثر موضوعية لإدارة أداء الموارد البشرية فيها تضمن الإستخدام الأفـضل لهـذه الموارد، وتحقيق ميزة تنافسية لها، وذلك في ضوء قدرة العاملين الحالية على الوفاء بمتطلبات أعمالهم وواجباتهم تبعاً للأهداف المحددة.
2. تقييم سياسات الإستخدام والتوظيف: حيث تستطيع المؤسسة من خلال نتـائج تقييم الأداء تقييم سياساتها المختلفة في مجال التوظيف، والتدريب، والأجـر، والمكافآت وغيرها، والتأكد من مدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف التي خطط لها مسبقاً، كما يفيد التقييم أيضاً في عملية إستخدام المـوارد البـشرية الجديدة في المؤسسة من خلال التعرف على سويتها العلمية والفنية، وكذلك إلى مدى اندماجها في العمل الذي كلفت به من خلال السنة الأولى من عملها لتعمل في ضوء ذلك الإستمرار، أو التعديل أو التغيير لسياسة الإستخدام المقررة .
3. إحساس العاملين بالمسؤولية ورفع الروح المعنوية لديهم: حيث يدرك الموظف بعد تقييم أدائه من قبل الإدارة بأنه سيترتب عليه اتخاذ قرارات هامـة تتعلـق بمستقبله وحياته الوظيفية والعمل الذي يؤديه، لـذلك يقـوى لديـه الـشعور بالمسؤولية، ويتفانى في بذل المزيد من الجهد لتأدية العمل على أكمـل وجـه لكسب رضى الإدارة عنه كما أن تقدير العمل المنجز من قبل إدارة المؤسـسة يخلق جواً من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين والإدارة، ويقود إلى خلـق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ورفع الروح المعنوية لديهم.
4. تطوير الكفاءة والأهلية لدى العاملين: فقياس الأداء يشكل وسيلة ناجحة وفعالة ليتعرف كل فرد إلى حقيقة أدائه، ومدى كفاءته وأهليته في مجال عمله، وكذلك نقاط الضعف والثغرات الكامنة لديهم، وبالتالي يساهم في تحديد العلاقـة بـين

كفاءة أداء الفرد لواجبات ومهام الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على الأداء الأفضل.

5. **الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية:** يحقق تقييم الأداء القائم على الموضوعية في معاملة الموظفين وفق قواعد وأسس سليمة وعادلة الانطباع العام لدى الأفراد بان ما يستحقونه يتناسب مع أدائهم وكفاءتهم، وأنهم عوملوا جميعاً معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز فرد عن آخر، ودون إغفال لنشاط أحد الأشخاص أو المجموعات، كما يفيد في منح العاملين المكافآت والحوافز التشجيعية تبعا لمدى مساهماتهم.
6. **الترقيات والتقدم المهني:** يكشف تقييم الأداء عن مدى استحقاق كل فرد للترشيح للوظائف المطلوبة بناءً على كفاءته ومؤهلاته وقدراته خلال سنوات عمله الوظيفي، كما يعد تقييم الأداء وسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع عملهم الحالي، ويكونوا بحاجة إلى النقل إلى وظائف أخرى أكثر مناسبة لهم تتوافق مع مؤهلاتهم وصفاتهم ومميزاتهم، ويصبح نقلهم أداة فعالة للاستفادة من كفاءتهم وحسن إنتاجيتهم.
7. **تحديد الحاجة من إعادة التنظيم البنيوي:** يظهر تقييم الأداء المؤسسي وأداء الموارد البشرية مدى ملاءمة البنية التنظيمية لتنفيذ المهام المقررة في المؤسسة وبما يتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعة، ويكشف الثغرات في الواقع التنظيمي، ويبرر قرارات إعادة التنظيم والبناء الهيكلي ليتحقق التوافق والتلاؤم بين متطلبات تنفيذ المهام والبنية التنظيمية.
8. **تحديد الحاجة من التدريب والتأهيل:** أصبح تقييم الأداء أداة فعالة ومساعدة على كشف جوانب النشاط والأعمال التي تتطلب برامج تدريبية للنهوض بمستوى كفاءة الأشخاص، أو وسيلة لتقويم برامج التدريب السابقة، والوقوف على مدى فاعليتها وإعادة توجيهها والنظر بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.

تبرز أهمية تقييم الأداء بما يوفره من وقت وجهد وكلفة للمنظمة من خلال معرفة نقاط القوة بالأداء وتعزيزها والوقوف على نقاط الضعف والخلل والعمل على معالجتها.

فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية ومنها (زويلف، 1998).

1. رفع الروح المعنوية للعاملين: إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير وإهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، وكل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني، وما الروح المعنوية إلا ذلك الإستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.
2. إشعار العاملين بمسؤولياتهم: إذ عندما يشعر أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى رؤسائه.
3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.
4. الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك

يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

5. استمرار الرقابة والإشراف: إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم بإستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

6. تقييم سياسات الإختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لإختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.

7. توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة(عقيلي، 2005).

8. يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعاً وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي

فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الإنحرافات السلبية ويعالجها، وينمي الإنحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق رضا العملاء(عقيلي، 2005).

تنعكس فوائد تقييم الأداء على كلاًّ من المنظمة والعاملين فيها، حيث يتم معرفة حقيقة مستوى الأداء الفردي لكل فرد عامل داخل المنظمة ومستوى الأداء للأقسام أو الإدارات الفرعية التي تتكون منها المنظمة وبالتالي التعرف على الأداء الكلي للمنظمة، مما يعطي معلومات دقيقة لإدارة المنظمة يبنى عليها خطط تعزيز الأداء الإبداعي ووضع الخطط لمعالجة جوانب القصور في الأداء المتدني، وكذلك الإسهام في وضع خطط المنافسة الأدائية الإيجابية بين الأفراد داخل الأقسام أو بين الأقسام داخل المنظمة، وإعطاء الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للمبدعين، ومساءلة ذوي الأداء المتدني من أفراد أو إدارات وذلك لرفع مستوى الإنتاجية والتحفيز ورفع الروح المعنوية بين العاملين.

مجالات إستخدام نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورة وعدم إمكانية الاستغناء عنه (عقيلي، 2005).

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات الآتية (زويلف، 2003):

1. **الترقية:** إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل(الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى، لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.
2. **التعيين والنقل**: تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الإنتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

3. **تحديد الإحتياجات التدريبية:** حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الإحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير .

4. **تخطيط الموارد البشرية:** تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في عملية تخطيط هذه الموارد، وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية، فعندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالٍ في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بان عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل، وتوضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب الإستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية(عقيلي،2005).

5. **تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:** إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز(زويلف،1998).

6. **الإنضباط والمعاقبة:** يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا سيثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي، لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من إحتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبت صحتها قد

يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها، فقبل أن تتخذ المنظمة قراراً حاسماً كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديـد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادياً ومتكرراً، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالإستفادة منه في مواقع أخرى .

وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكـدة ، فقـد يـتهم أحدهم موظفاً بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته، هنا يمكن البت في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد، (التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للأمانة) (برنوطي،2001).

ومن المجالات التي يستخدم فيها تقييم الأداء وضع خطط النمـو والتطـور أو الإنكماش وذلك عن طريق وجود قاعدة بيانات عن طبيعـة أداء المنظمـة الفعلـي للسنوات السابقة والتي قد يستند إليها أصحاب القرار بالمنظمة.

أهداف تقييم الأداء:

من الممكن تناول الأهداف التي تحققهاعملية تقييم الأداء وفق ثلاث مـستويات هي : المنظمة، المديرين، المرؤوسين(السالم وصالح، 2002).

1. **أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:** من بين أهم الأهداف التـي تـسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها على مستوى المنظمة الآتي:

1) خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسـس العلميـة فـي التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم لإعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

2) النهوض بمستوى العاملين من خـلال اسـتثمار قـدراتهم الكامنـة وتوظيـف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم الـى تـدريب أكثر.

3) وضع معدلات موضوعية لأداء العمل مـن خـلال دراسـة تحليليـة للعمـل ومستلزماته.

4) تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياساً مباشـراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
5) تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسـات الإنتـاج وسياسـات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2. أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين: إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه"ممتاز" أو"وسط" أو"ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:
1) التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
2) الإرتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
3) تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة تقييم الأداء ما يلي:
1) تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من حلال توليـد القناعـة الكامنة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمـة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمـل ليفـوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
2) تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيـضاً باسـاليب علميـة بصورة مستمرة.

إن لكل منظمة من المنظمات مهام جسيمة تنصب أمامها لكي تحقق نقلة نوعية في أدائها المؤسسي وبالتالي إلى تحقيق أهدافها القصيرة والمتوسطة والطويلة الآجال

ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا من خلال الإدراك لشمولية وتكامل العملية الإدارية تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة ومن خلال متابعة وتقييم ما يعمل، وذلك بوجود أنظمة تقييم فعالة تقوم على أسس ومعايير سليمة وملازمة لكل وحدات الجهاز الإداري، يمكن تحديد أهداف تقييم الأداء في الآتي(أحمد ومجور، 2006):

1. يهدف تقييم الأداء إلى تطوير العمل المؤسسي وتطوير أسـاليب العمـل الإداري ورفع كفاءة وفاعلية الإدارة العامة والأجهزة الإدارية للدولة.
2. مد القيادات العليا في الدولة وكذا الـسلطة التـشريعية والجمهـور بالمعلومـات الموضوعية الدقيقة عن كفاءة وفاعلية أداء الأجهزة الحكومية، وتحديد الانحرافات التي رافقت تنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهـداف، كمـا أن عمليـة التقيـيم الموضوعي تعطي صورة واضحة عن مستوى استخدام الموارد المالية والفنيـة والبشرية .
3. كما يهدف التقييم إلى تعزيز جوانب المساءلة عـن الإنحرافـات والإسـراف أو التبذير في استخدام الموارد المتاحة، أي أن تقوم المساءلة على أسـاس النتـائج ومدى تحقيق الأهداف وليس على أساس الوسائل والإجراءات.
4. ويهدف تقييم الأداء أيضاً إلـى اتخـاذ القـرارات التـصحيحية لأي انحرافـات وإجراءات التحسين والتطوير المناسبة في مختلف الجوانب مستقبلاً.
5. إن تقييم الأداء يعطي صورة واضحة عن كفاءة وقـدرة الإدارة علـى تحقيـق الأهداف من عدمه وغير ذلك من الأهداف الأخرى.
6. إن نتائج التقييم تساعد على توجيه الإدارة نحو تحديد الأهداف والخطط وتطويرها وتخطيط الموارد واتخاذ ما يلزم لتحسين إدارتها ومتابعة النتائج وتطوير الطـرق البديلة بمساعدة نظم معلومات دقيقة يمكن الحصول عليها مـن خـلال النظـام المحاسبي المعتمد والذي يفترض أن يكون جيداً والميزانية ونظم الرقابة الداخليـة والنظام الإداري المعتمد.

ويرى (مصطفى، 2000) أن أهداف واستخدامات تقييم الأداء تتمثل بالآتي:

1. تخطيط الموارد البشرية، إذ أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع لعدم انـسجامها مـع متطلبـات وظائفهم، وأنهم أصلح وأفعل في وظائف اخرى.
2. تقويم سياسة الإختيار، إذ تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لـنقص أو ضعف في قدرات أُغْفِل تحريها خلال عملية الإختيار، وهكذا يمكـن إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلاً.
3. تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري، إذ تبين أن نواحي القصور ترجـع لعـدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.
4. رسم/ أو تقويم سياسة التدريب والتطوير، إذ تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة انشطة تدريبية مثل تحديد الإحتياجات التدريبية أو تـصميم البـرامج أو طرق التدريب.
5. رسم/ أو تقويم سياسة الأجور والحوافز، إذ تبين أن نـواحي القـصور ترجـع لإنخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قـصور مـستويات الأجـور والحوافز عن مستوى أعباء الأداء، أو أن الحوافز المادية ككـل تتناسـب مـع معدلات التحسن في أداء وتعامل الموظف أو الموظفة.
6. تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي، من خلال ما يكـشف عنـه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظـائف أعلـى معنويا على نفس المستوى، أو أعلى معنوياً ومادياً في المستوى الأعلى.
7. كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الإتصال لـدى الرؤسـاء إذ تبـين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومفهوم ومعايير التقيـيم وللتوجيهـات بـشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل.
8. مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الـضعف ومجـالات التقدم، وإمكانات تلافي الأولى وتعظيم الثانية.

خطوات عملية تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط، فضلاً عن احتلالها موقعاً استثنائياً فـي المنظمة الناجحة، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين لكننـا مـن

الوجهة الإستراتيجية نستطيع وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو الآتي (Michael,1992):

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه. يجب أن تجيب إدارة الموارد البشرية على السؤال الآتي: ما الذي نريد أن نقيمه في أداء الموظف؟ اذ لابد من تفكيك أداء الموظف الى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن ان يقيس هذه الأجزاء . ويمكن استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر من "نموذج وصف الوظيفة" وقد تندرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الإبتكار في الإداء وفي بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقاً لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة، ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق، ومنذ البداية ماهي العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة وما هو الهدف من عملية التقييم، ولا بد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على السواء.
2. إختيار الطريقة المناسبة للتقييم. بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين الا أن إختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالإهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه. وليس بمستغرب أن يكون لدينا عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة . فقد يكون لدينا نموذج تقييم أداء رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم أداء رجال المبيعات أو الموظفين الإداريين أو المهندسين.
3. تدريب المشرفين .يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جداً سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى انتاجيتهم نظراً لإرتباطها بمواضيع عديدة كالترقية ، والمكافآت، والعلاوات، أو تخطيط الإحتياجات البشرية مستقبلاً.
4. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين قبل تنفيذ عملية التقييم. يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهداف هذا التقييم، وما

هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها، وانعكاساته على مستقبل الموظف.

5. وضع معايير للمقارنة. حيث أن الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية، أو نوعية، أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأداؤه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيز الشخصي أو الإنفعالي للرئيس.
6. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف. لازال الكثير من المديرين يتردد في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وهذا شيء يجب أن لايحدث إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في ادائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة. فعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق اخرى لإشباع رغبته في هذا المجال وقد يتوصل الى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس سلبياً على ادائه بشكل مباشر.
7. إتخاذ القرارات الإدارية. وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل النقل، أو إعادة التكيف الوظيفي، أو الترقية، أو تنزيل الدرجة، أو الفصل.
8. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً. وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها مسبقاً وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، وسلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، ورفع كفاءة الإتصالات، ورفع كفاءة إتخاذ القرارات.

طرائق تقييم أداء الموظفين:

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري(عيشي، 2012).

كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها(ماهر، 2004).

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، حيـث ترتكـز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية وإستخدامها كمعايير ومؤشرات ماليـة إلـى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعيـة، ومختلف الصفات الشخصية، وترتكز على الأداء الجماعي(Robert ,1999).

أولاً: الطرائق التقليدية:

1. **طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقيـيم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محـل التقيـيم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن الى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على الاّ يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يـشمل الأداء الكلي للشخص ومن مزايا هذه الطريقة: سهلة التطبيق، ويمكن التفريـق بين الكفء وغير الكفء بطريقة واضحة، ومن عيوبهـا أن شخـصية القـائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليهـا نتـائج غيـر موضـوعية ويصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد، ولا تظهـر نـواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة(عبد المحسن، 1999).

ويذكر(ماهر، 2004) أنه يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن الى الأسوأ، ولا يتم الإعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام(أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.

2. **طريقة المقارنة بين العاملين**: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل مـنهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الـرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم، وتتميز هـذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففـي الغالـب سـوف

يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم (بربر، 2008).

ومن عيوب هذه الطريقة. يصعب إستخدامها في الأقسام التي تحتوي عـدداً كبيراً حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً، ولا تصلح لأغراض التدريب أو الترقيـة لأنها تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو إختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الإختيار أو التحسن والوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير(زويلف وقطامين، 1995).

ويضيف (ماهر، 2004) أن هذه الطريقة تقوم على أن يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس الوقت، ويتكـون وفقـاً لـذلك ثنائيـات أو زوجيات من المقارنات، ويتحدد في كل منهـا أي فـرد أفـضل، وبتجميـع هـذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب ادائهم العـام، وحـسب المقارنات التي تمت، ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلاّ أنه يصعب إسـتخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد عاملين كبيراً جداً.

3. **طريقة التوزيع الإجباري:** وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم(الرئيس) وضـع مجموعة الموظفين(المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفـة مـن حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم فـي فئـات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناءاً على رأي المقيم بشكل عام ، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى مـن المتوسـط، وجيد.

تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي:

1) 10% من الموظفين في الفئة الأولى(ضعيف).
2) 20% من الموظفين في الفئة الثانية(أقل من المتوسط).
3) 40% من الموظفين في الفئة الثلثة(متوسط).
4) 20% من الموظفين في الفئة الرابعة(أعلى من المتوسط).
5) 10% من الموظفين في الفئة الخامسة(جيد).

ويعود السبب لإستخدام هذا النوع من التوزيع إلى إعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال إستخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة إعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لايجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة(الزعبي، 1991).

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة عملية تقييم الأداء، وسرعة التقييم ولا يبذل المقَيم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم، ومن عيوبها نقص الموضوعية بسبب الإعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم، ونتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلاناً أكفأ من فلان، ولا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، وصعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لايمكن تقسيمهم الى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة(عقيلي، 2005).

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً(نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الإنخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالإرتفاع أم بالإنخفاض (ماهر، 2004).

4. **طريقة التدرج:** حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، اذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقدتكون هناك ثلاث تصنيفات، كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة ادائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة مميزة أو مرضي، أو غير مرضي (ربابعة، 2003).

5. **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج، ونوعية الإنتاج، والإبداع، والمعرفة بالعمل، والتعاون، غيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتطور فيه هذه الصفة(عباس وعلي، 1999).

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، وتستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات، ومن عيوبها أنها لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي الى التحيز في عملية التقييم، ومن الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالٍ، ومن الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لابد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك، ويتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهوداً كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم (ربابعة، 2003).

6. **طريقة قوائم المراجعة**: من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند اتمام قائمة المراجعة تذهب الى إدارة الأفراد لتثبيتها، وتحديد الدرجات والاوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة اهميتها، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد الى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين، وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً، ومن مزايا هذه

الطريقة تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين(عباس وعلي، 1999).

ومن عيوبها تكلفتها العالية، حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقاً للأعمال الموجدة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر(ماهر، 2004).

ثانيا الطرائق الحديثة :

1. **مقياس التدرج على أساس سلوكي:** يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني، والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً، كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى إتملاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، إضافة لذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون اداءاً متميزاً أو جيداً أوضعيفاً الى آخره، مما ساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، ومن مزايا هذه الطريقة تساهم في تقليل الأخطاء المتربة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها أداءه الفعلي بالأداء المطلوب، وزيادة الموضوعية والصدق لهذا المقياس وتقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم، وتساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد العاملين، ومن عيوبها إرتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها ولا يمكن إستخدامها في المنظمات الصغيرة نظراً لكلفتها العالية، ولا توفر هذه الطريقة درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها(عباس وعلي، 1999).
2. **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، الاّ أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد

العاملين، ويرتبهم على خمس أوزان لكل بعد بدلاً من وزن واحد، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو تغير يحتوي على مواقف متعددة، وتتميز هذه الطريقة بأنها تركـز علـى السلوك الملاحظ بدلاً من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هـذه الطريقـة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقـيم بعمليـة التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين(ربابعة، 2003).

3. **طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم، العلاقات الإنسانية، وبتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات علـى الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا(وسيلة، 2004).

فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعـض المهام أو الواجبات، مثل المناقشات الجماعية بـدون قائـد، تمثيـل الأدوار، حـل المشكلات، واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط صراعات العمل، وبعد ذلك يتـولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة، ومـن مزايا هذه الطريقة: توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية، وتـوفر معلومات مؤكدة محددة ، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إداريـة فرديـة وتوفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد كما تتميز بالإعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين(المرسي، 2003).

ومن عيوب هذه الطريقة كلفتها العالية وعدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة(ربابعة، 2003).

4. **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنـة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل انجازها مـع ما أُنجز فعلاً(Laurant ,1983).

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات بدءاً من تحديد الأهداف والنتـائج المطلـوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالإتفاق بين الرئيس والمرؤوس، وأثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه فـي تحقيـق الأهـداف

ومتابعة تحقيق النتائج وفي نهاية المدة المتفق عليها، يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة ، وتحديد الإنحراف عن التنفيذ ايجاباً أو سلباً(ماهر، 2003).

5. **طريقة تقييم الأداء 360 درجة:** وفق هذه الطريقة يجري تقييم الموظف من جانب كافة المحيطين به في دائرة قطرها 360 درجة من جانب كل من – الزميل – المرءوس – العميل الداخلي – العميل الخارجي – الموظف نفسه.

وتصب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في إعداد تقييمه لدى لأداء مرءوسه. وهكذا يتضح للموظف كيف قيمه الآخرون، فيقارن تقييماتهم بتقييمه لنفسه، ويسعى للإستفسار منهم كلما عن له ان يستفسر ويشارك في التخطيط لتطوير أدائه على أساس ما تبين من نقاط للقوة والضعف في شخصيته وأدائه.

الميزة الأساسية لهذه الطريقة أنها: تقلل من التحيز القائم على الإنطباعات الشخصية، وتساعد أكثر من غيرها في التطوير الإستراتيجي للموظف(مصطفى، 2000).

6. **المقارنة المزدوجة للعاملين**: لاتعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم. فبدلاً من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بين المرؤوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث كمية الإنتاج وجودته، والتعاون مع الرئيس والزملاء، ويقيم المرؤس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه(مصطفى، 2000).

أخطاء تقييم الأداء :

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهم، وينبغي أن نشير قبل ذكر تلك الجوانب أن هذه الجوانب توجد فقط إذا كان هناك ضعف في إعداد تقييم أداء العاملين، وأنه إذا ما تم إعداد عناصر نظم تقييم الأداء بشكل فعال، يمكن أن تزول معظم تلك الجوانب، والباحث يشير إلى مثل هذه الجوانب لأنها أحياناً تظهر في بعض الشركات عند إعداد تقرير الأداء ومعرفتها يساعد في الإعداد لتجنبها وتلك الجوانب هي:

1. **أخطاء التحيز الشخصي:** يتأثر تقييم العامل أحياناً بالتحيز الشخصي للـرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل، ونستطيع أن نقلـل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلاً يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويـدقق تقييمه النهائي أو يدعو خبيراً مختصاً لمراجعة تقييمه لأداء العاملين، كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم نحصل على تقرير موحد من خلال الإجتماع مع مـن يقومـون بـالتقييم (ثابت،2001؛ عبد المحسن، 1999؛ الكلاالده، 2008).

ويؤكد (مصطفى، 2000) أنه قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرؤوسين متاثراً تماما بقيمه الشخصية وعواطفه من حب وكره وحقد، وبانطباعاته غير الموضوعية، فالتقييم هنا لايقوم على أساس مدى إسهام أداء المرؤوس في تحقيق أهداف المنظمة، وإنما على العواطف والإتجاهات الشخصية للرئيس، وهكذا يتأثر التقييم بعوامل مثل جنس أو أصل المرؤوس الإجتماعي وجاذبيته الشخصية، واسلوب تعامله مع زملائه وزميلاته ويتلون التقييم بالنظرة الشخصية للرئيس، فتجد رئيس يتحيـز لمرؤوسـه فيكتب"دقيق الى حد الإتقان "و"لا يخْطِئ ابداً"، وتجد آخر يتحيـز ضـد مرؤوسـه فيكتب"لا يفهم عمله مطلقاً".

ويذكر(عبد الوهاب،1984) أن التحيز يتم بإعطاء الرؤساء بعض مرؤوسـيهم تقديرات مرتفعة في تقرير تقييم أدائهم، ليس لأن أدائهم مرتفع أو سلوكياتهم علـى العمل ممتازة، ولكن لإعتبارات شخصية مثل القرابة، والصداقة، واتفاق الإتجاهات، والميول، والقيم، وانتماؤهم لموطن واحد، أو كونهم زملاء الدراسـة، أو تـشجيعهم لنفس النادي، أو وجود علاقات أو منافع شخصية بينهم، ويود الباحث أن يشير فـي ذلك الخصوص أنه بالرغم من أن بعض طرق تقييم أداء العاملين تساعد في التغلب على مثل هذه الظاهرة، وأن هناك من الإجراءات التي قد تقلل مـن وجـود هـذه الظاهرة إلاّ أنه لن يمكن التغلب عليها بشكل جذري إلاّ بمراعاة الله عند إعداد تقييم أداء العاملين وكذلك باستخدام الطرق والإجراءات التي تساعد علـى تجنـب هـذه الظاهرة.

ويرى(ماهر، 2004) أنه يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرابة، أو الجنس، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة أو الميل الشخصي للمرؤوسين.

2. **أخطاء الهالة:** يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الإلتحاق بعمله أو بعد الإلتحاق به، وغالباً ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الإهتمام بالتقييم الصحيح للمجالات المختلفة(مرعي، 2001).

ويذكر(مصطفى، 2000) أن الهالة هو خطأ ادراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه، على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات ادائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، ويرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد ايضا في باقي العناصر.

والتعميم هو ما يسمى بخطأ الهالة أو التعميم من صفة أو بعض الصفات لتشمل العامل كله، كأن يكون الرئيس متأثر بسلوك ممتاز أو ضعيف لأحد مرؤوسيه أو بصفة معينة له على العمل، ويعمم تقييمه لهذا السلوك أو لهذه الصفة على باقي السلوكيات أو الصفات عند إعداده لتقييم أداء ذلك المرؤوس لفترة معينة، وخاصة الفترة الأخيرة على تقييم المرؤوس للعام كله(مرعي، 2001).

3. **اخطاء تقدير الوسط:** مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس لحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وبتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوأ موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء (مصطفى، 2000).

4. **أخطاء الإنطباعات المسبقة:** يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس بأداء المرؤوس بالإنطباع الذي يرتكبه العامل لديه، فالإنطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي

خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي(ثابت،2001).

5. **التأثر بآخر تقييم:** قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتازاً فيعد ممتازاً أيضا في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق(بربر، 2008).

6. **أخطاء النسيان:** فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على كل ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوسين، وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها، لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم، فيعتمد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل (مصطفى، 2000).

7. **المبالغة في التقييم:** يميل بعض الرؤساء إلى الإتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة (الضبعان، 2005).

8. **اتجاهات بعض الرؤساء إلى الشدة أو اللين أو الوسطية عند إعداد تقارير تقييم الأداء:** حيث نجد بعض المديرين متساهلا ميالا للتغاضي عن ما يكون من نواح لقصور في أداء مرؤوسيه فيعطيهم تقديرات أعلى مما يستحقون أو

ترى البعض من الرؤساء ميالاً للتشدد فيعطي مرؤوسه تقديراً أقل مما يستحق (مصطفى، 2000).

ويرى(ماهر، 2004) أنه يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.

9. **التأثر بمركز أو بسمعة أو بوظيفة المرؤوس:** فالرئيس لا يأخذ مستوى الأداء الفعلي والسلوك الفعلي لمرؤوسيه كأساس لتقييم الأداء، ولكن يتأثر في تقييمه بدرجته المالية، أو بمستواه الإداري، أو بمركزه الوظيفي، فقد وجد من بعض الدراسات أن هناك إتجاه لإعطاء شاغلي الوظائف الإدارية ذات الدرجة المالية المرتفعة والمركز الوظيفي المرتفع تقديرات أعلى من شاغري الوظائف العمالية أو التنفيذية وذوي الوظائف ذات المراكز الوظيفية المنخفضة (عبد الوهاب،1984).

10. **التأثر بالغرض من إستخدام تقرير الأداء:** فقد وجد من بعض الدراسات أن هناك اتجاه لدى بعض الرؤساء في التساهل في تقديرات تقييم الأداء إذا كانت سوف تستخدم لقرارات مثل العلاوات، أو المكافآت المالية، واتجاه للشدة في التقديرات إذا كانت ستستخدم لغرض توجيه، وتدريب، وتطوير مرؤوسيه (عبد الوهاب، 1984).

11. **تأثير المقارنة:** وهنا لاينظر الرئيس لمستوى أداء وسلوك مرؤوسيه كأساس لتقييمهم، ولكن ينظر لمستوى التقديرات التي يعطيها الرؤساء الآخرين، أو يقيم مرؤوسيه ليس بناءاً على المعايير المتفق عليها ولكن بمقارنتهم بعمال آخرين في أقسام عمل أخرى وذوي معايير أداء مختلفة (عبد الوهاب،1984).

إدارة عملية تقييم الأداء:

تتضمن إدارة عملية تقييم الأداء معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المنظمات المختلفة، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح وفعالية هذه العملية الحيوية، ومن هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم ومتى وكيف تتم العملية (عباس وعلي، 1999) .

أولا: مسؤولية التقييم: يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي:

1. **الرؤساء:** على إعتبار أن الرئيس هو الأعرف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظراً لإحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولإعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى، الا أن هذا الأسلوب يتعرض للإنتقاد بسبب الإعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الإنحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه، ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم مثل: أن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها، وأن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي، وأن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين وينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس وأن يتم الإتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه (نصرالله، 2002).

ويرى (ماهر، 2004) أن قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه، هي الطريقة الأكثر شيوعاً، وهي التي تتماشى مع مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر، كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالباً من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم، ويجب أن يلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقييم هي للرئيس المباشر، وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هي ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، وفي التأكد من إتباعها للإجراءات والتعليمات بشكل سليم، ولا يجب أن يعني اشتراك الرئيس الأعلى أن يقوم الرئيس المباشر بتصعيد عملية التقييم (أو زحلقتها) إلى أعلى.

2. **المرؤوسين:** هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيداً أداء رؤسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة) والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرون على الكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء

بالتجرد في حال وفرت لهم المؤسسات الإستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم (بلوط، 2002).

إن من الطرق التي يتم فيها التقييم هي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، فإنها قد تفيد في تلك المنظمات أو المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية، فبعض وحدات الجيش، والبوليس، والمستشفيات، والمهام الخاصة، تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، إلاّ أن ذلك يتم في النادر في المنظمات، وما زال يتم بشكل تجريبي، كما أنه يحوطه بعض المشاكل، ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة، وعلى الأخص مبدأ وحدة الأمر، وتسلسل الرئاسة من أعلى لأسفل، كما أن الرؤساء يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك، وأيضاً يمانع الكثير من المرؤوسين في تقييم رؤساهم وإعتبار ذلك أمراً غير مناسب (ماهر، 2004).

3. **الزملاء:** هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل رئيسه بل من قبل مجموع العاملين في الوحدة الإدارية، بحيث يقيم كل فرد الآخرين، وتكون النتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له(البرنوطي، 2001).

هناك مخاطر في استخدام هذا المصدر على المستوى التنظيمي الأدنى لأنه يفسد العلاقات الإجتماعية داخل العمل، ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية وبغرض تحديد الإستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل (ماهر، 2004).

4. **تقييم الفرد لذاته:** تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم، والذين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون أنه يوفر مناخاً طيباً لتحسين الاداء، وذلك لأن الفرد يسجل آراءه الشخصية والإحتمال الأكبر أن يكون أقل مقاومة للتغيير منه إذا كانت الآراء والتوصيات من رؤسائه، وأن يبذل مجهوداً واضحاً لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة، كما سجلها عن نفسه، أما الذين يعارضون هذا المصدر فإنهم يقولون أن تقييم الفرد لذاته لايمكن أن يكون نظاماً مستقلاً، فلا بد أن يكون مكملاً إذا كان له أن يوجد أساساً، كما أنه لا يصلح إلاّ في حالة التقييم من أجل التنمية وليس من أجل الترقية أو العلاوات (الخزامي، 1999).

5. **التقييم من قبل الزبـائن:** تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العـاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم فـي أدائهـم، وهذا يشمل الباعه والمتسوقين(البرنوطي،2001).

فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء. لقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلـى وجهـات نظـر العملاء في أداء العاملين (المرسي، 2003).

6. **التقييم من قبل لجنة:** ويعني ذلك وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقيـيم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذه الطريقة تفتـرض أن الرؤسـاء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمـر لـيس متوافراً بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى"حصيلة جهل مشترك"، ولـذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حده، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله، ولـيس رئـيس واحد (ماهر، 2004).

في الغالب يتم تقييم أداء العمال والموظفين التنفيذيين وكذلك رجال الإدارة في المستويات الإدارية والتنفيذية، وفي كثير من الشركات يستثنى رجال الإدارة العليـا ومديري الإدارات من إعداد تقارير تقييم أداء عنهم بواسطة رؤسائهم، كما أنه فـي الغالب يتم إعداد تقرير أداء لكل عامل وموظف بشكل فردي ولا تعد تقـارير أداء للعاملين بشكل جماعي(Arthur, 1984).

ثانياً: معايير تقييم الأداء:

معايير تقييم الأداء يقصد بها "تلك العناصر التي تـستخدم كركـائز للتقيـيم" (ماهر، 2003).

وهي المستويات التي يعتبر فيها الأداء مرضياً ومقبولاً ونستطيع من خلالها الحكم على مستويات الأداء(عبد الوهاب، 1984).

كما يقصد بمعايير التقييم " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقـارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديـد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تـساعد فـي تعريـف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الإعتبار لتطوير الأداء(الهيتي، 2003).

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضـياً أم لا ويجب ان توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكـون أساسـاً للمقارنـة بالنسبة للأداء الفعلي"(شنواني، 1999).

ثالثاً: توقيت تقييم الأداء:

إن معدل التكرار الاعتيادي لتقييم الأداء الرسمي هو عادة مرة أو مرتين كـل عام ويجب ان يكون التكرار بالطبع مرتبطاً بجدول تخطيط التقييم، وأن يكون مرناً بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف استثنائية، فالعاملون الذي عينوا حديثاً أو الذي أُعطوا عملاً جديداً على سبيل المثال يجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قـصيرة مثل: كل ثلاثة أشهر، كل ستة أشهر وبعد ذلك سنوياً(هاينز، 1988).

ويبين(ماهر، 2004) أنه يتم تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات ضمن الفترات الزمنية الآتية:

1. مرة واحدة سنوياً، ويتبع ذلك غالبية المنظمات.
2. مرتين سنوياً، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات.
3. أكثر من مرتين سنوياً ، ويتبع ذلك عدداً نادراً جداً من المنظمات.

وان معدل التكرار الإعتيادي لتقييم الأداء الرسمي هو عادة مرة أو مرتين كل عام ويجب أن يكون التكرار بالطبع مرتبطاً بجدول تخطيط التقييم، وأن يكون مرناً بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف استثنائية، فالعاملون الذين عينـوا حـديثاً أو الذين أُعطوا عملاً جديداً على سبيل المثال يجب تقييم أدائهم علـى فتـرت زمنيـة قصيرة مثل: كل ثلاثة أشهر، كل ستة أشهر وبعد ذلك سنوياً(الخزامي، 1999).

وقد أظهرت الدراسات أن الأفراد قد يشعرون بأن تقييم أدائهم لمرة واحدة أو لمرتين ليس كافياً خاصة في حال أتت نتائج التقييم غير إيجابية ولأسباب خارجة

عن إرادة الأفراد، بحيث لم يتلق الأفراد الاسترجاع الكافي عن مكامن ضعفهم والهادف الى مساعدتهم على تحسين وسائل وطرق الأداء (بلوط، 2002).

رابعاً: الوسائل المستخدمة للتقييم:

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو فـي الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعـة البيانـات اللازمـة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه فـي تنميـة العنصر البشري(عيشي،2012).

خامساً: آليات التقييم:

تتضمن إدارة عملية تقييم الأداء معرفة بعض الجوانـب الأساسـية المتعلقـة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المنظمات المختلفة، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تسهم في إنجـاح وفعاليـة هـذه العملية الحيوية، ومن هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم ومتى وكيف تتم العملية(عباس وعلي،1999).

وتتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العـاملين فـي الآتـي (ثابت،2001):

1. تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
2. يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سـبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكـون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
3. التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
4. تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجـه. يجب أن يكون القائمين بالتقييم على إتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يـتم تقييمهم.

5. إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقـاييس الأداء مثـل (الحـضور، الجـودة، والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتـاً على مدار وقت التقييم.

6. يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وان يتم كل تقييم بشكل مستقل.

7. يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هـذا الأداء.

8. يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركـز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والـسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى وهي(مصطفى، 2000):

أ- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العـاملين فـي العمل الواحد أو المجموعـة الوظيفيـة المتجانـسة بمـا يكفـل وحـدة وموضوعية القياس والتقييم.

ب- تأصيل مفهوم إن التقييم ليس تـَصيداً للأخطـاء أو إتهامـاً أو تجريحـاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنـة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

ج- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقيـيم وإيمـانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية.

د- إدراك وإعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

ه- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه، ورئيسه المباشر، وعند تقييم الرئيس يمكن الإعتماد على

آراء مرؤوسيه وذلك دون الإستماع الى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادة وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً.

و- توفر نظام فعال للإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين – على اختلاف مستوياتهم – يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين، وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

ز- المشاركة في عملية التقييم، من خلال اشراك المرؤوس في عملية تقييمه، إما من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح انجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.

ح- أن يؤسس التقييم على قياس الجدارة وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للأداء.

ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً (ثابت، 2001).

ولذلك فإن موضوع تقييم الأداء شغل حيزاً كبيراً في البحوث والدراسات واكتسب أهميه كبيرة لما له من تأثير على أداء المنظمة عموماً إذ أن تقدم المنظمات واستمرارها بفاعلية في المجتمع يعتمد على أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها ولذلك لابد من إيلآء أداء العاملين في المنظمة أهمية. ومما يتطلب وضع أسس موضوعية وعادلة في تقييم الجهد المبذول من قبل العاملين لأن ذلك سينعكس ايجابياً على أداء المنظمة والعكس صحيح.

ومما تقدم يفترض أن يكون نظام التقييم مصمماً بشكل يخدم كل من أهداف المنظمة والعاملين فيها وبشكل يجعل هذا الهدف وسيلة للسيطرة ونظام تقييم وتقدير للأداء الوظيفي، وأن تتوفر فيه مقومات أساسيه تمكن من جعل نظام التقييم يخدم أهدافه المتعددة. الا إن ما هو متبع في اغلب المنظمات لا يعكس هذا الواقع، فقد

عمدت اغلب المنظمات التي تمارس الأساليب التقليدية في الإدارة إلى استخدام بعض النواحي المجتزئة من نظم التقييم المعروفة، فتأخذ بها وتطبقها على العاملين فيهـا، وغالباً ما تختصر جهودها في هذا المجال على اقتباس احـدى اسـتمارات التقيـيم بمعزل عن النظم والشروط التي تقتضيها الاستمارة ذاتها، مما يؤدي بالنتيجة إلـى تهميش وإلغاء دور التقييم واختزاله إلى إجراء روتيني غير مؤثر في المنظمة وفي أداء العاملين فيها.

2.1.2 الإنتماء التنظيمي (ORGANIZATIONAL BELONGING):

إن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها يزداد مع مرور الوقـت واسـتثمار الفرد لسنوات طويلة من عمره في الوظيفة التي يـشغلها وبالتـالي فـإن الإنتمـاء التنظيمي يعكس رغبة الفرد في البقاء في المنظمة وقبول أهـدافها وبـذل مجهـود إضافي لمصلحتها (ريان، 2000).

إن الإنتماء التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العمالة واستقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم(السيد، 2002).

ويرى البعض أن الإنتماء التنظيمي يتمثل في الناحية العاطفية للفـرد والتـي تظهر في شكل تقديم جهد إضافي والتطوع لأعمال إضافية والمساهمة فـي تقـديم مقترحات للمنظمة وزيادة الرغبة لدى الأفراد في البقاء في المنظمة، وبـذلك يعـد الإنتماء التنظيمي أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمنظمة وحظي بإهتمام كبير مـن المدربين والعلماء السلوكيين (Wadei,2004).

واعتبر العديد من الباحثين أن الإنتماء التنظيمي جزء من الإنتماء الإجتماعي، الذي يعبر عن مشاعر يطورها الفرد نفسه تجاه الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار في المجتمع الذي يعيش فيه، والتي تتضح من خلال ارتباط الفرد بغيره من الأفراد في المجتمع، واستعداده في أن يقدم وقته وجهده وقدراته للخدمة والتعاون معهم، وأن يعمل على تدعيم قيم المجتمع ونشرها(Hajdin,2005).

إن الإدارة في المنظمات المتقدمة تهدف إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وإيجاد الدافع لهم لبذل مزيد من الجهد والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لذلك تحقيق الرضا عن العامل وتنقية مشاعر الإنتماء والسلوك الإنتمائي لدى العاملين والقيم الخاصة بالإنتماء (Paul & brain,2006).

مفهوم الإنتماء التنظيمي:

لقد تعددت وتباينت الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الإنتماء التنظيمي عند الكثيرين من علماء الإجتماع وعلماء السلوك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التحليلات والتعريفات لمفهوم الإنتماء التنظيمي(علاّم، 1994).

وللوقوف على تعريف إجرائي لمفهوم الإنتماء كان لابد من التعرف على معناه لغةً واصطلاحاً.

فالإنتماء لغة جاء من الفعل إنتمى أي انتسب إليه ويقال نميته أي نسبته إليه (الفيروز أبادي، 1938).

ويقال ينتمي أي يرتفع إليه بالنسب (ابن منظور، 1988).

والإنتماء اصطلاحاً هو: (دافع يحركه ميل أو نزعة قوية تدفع الفرد للدخول في إطار إجتماعي للحياة مع الآخرين ويتوحد مع جماعة إجتماعية ويتوافق مع معاييرها) (عاطف،1979).

وهو ارتباط الفرد مع جماعة ويسعى إلى أن تكون عادة جماعة قوية يتوحد معها (زكي، 1982).

ومفهوم الإنتماء من المفاهيم المركبة التي لم تحدد تحديداً دقيقاً رغم كثرة التعريفات المقدمة عنه حتى الآن وذلك للآتي(احمد، 2006):

1. تداخل الإنتماء كمفهوم وكقيمة مع مفاهيم أخرى مرتبطة به مثل الهوية والولاء والمواطنة والوطنية.
2. اختلاف مفهوم الإنتماء بإختلاف طبيعة النظر إليه وطبيعة تناوله من المنظور السياسي، أو المنظور الثقافي أو الإقتصادي، أو غير ذلك.

3. اختلاف مفهوم الإنتماء وتعريفه ومستوى نضجه من وقت لآخر وفقا لأوضاع المجتمع وتحولاته وارتباط الإنتماء بمعايير إنسانية قد تختلف من إنسان لآخر بل ومن مجتمع لآخر.

فبعض علماء النفس يرون أن الإنتماء هو شعور الفرد بأنه جزء من مجموعة أشمل ويحس بالفخر والرضا بإنتمائه لها(خيري، 1980).

والإنتماء: حاجة ودافع إجتماعي وهو ما يدفعنا للبحث عن أصدقاء والإتصال بالجماعات" (احمد،1982).

الإنتماء هو حاجة نفسية إنسانية تنمو مع الفرد منذ نشأته الأولى، وحين ينتمي الفرد إلى جماعة ما أو مجتمع فإنه يلتزم بقيمه ومعاييره(محمد، 1983).

ويعرف علماء الإجتماع الإنتماء بأنه "اتجاه أو شعور بالإرتباط بجماعة ما والتضحية في سبيلها والإحساس بالهوية المشتركة مع الجماعة"(أبو زيد، 1987).

ويرى علم النفس الإجتماعي أن الإنتماء هو" شعور الإنسان بتوحده مع الآخر أياً كان فرد، كالأم، أو جماعة كالأسرة، وهذا الإنتماء كشعور له دوره في توجيه سلوك الفرد وجعله يشعر بالفخر والولاء والإعتزاز والرغبة في التضحية لمن ينتمي إليه" (زهران، 1994).

والإنتماء هو الإقتراب والإستمتاع بالتعاون مع الآخرين ويتم حين التقاء الشبيه بالشبيه بحيث يكتسب كل طرف منهما عاطفة نحو الآخر ويعمل على إسعاده والإخلاص له"(عبد الرحمن، 1998).

ويعرفه بيتر وكرفورد(Crawford & Peter,1999) بأنه:" قوة إنتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها".

ويعتبر(خطاب، 2001) الإنتماء الوظيفي أنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة بإستمرارية العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح وإستمرارية المنظمة، كالإستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسئوليات إضافية.

فقد عرفه(القحطاني،2005) بأنه:"اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود اقل".

ومن وجهة نظر سيغيونغ (Seigyoung , 2005) فان الإنتماء التنظيمي هو: تقييم الموظف الإيجابي لمنظمته وتفانيه في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي أُنشئت من أجلها.

وتُعرف قيم الإنتماء على أنها" مجموعة المبادئ والمعايير والأحكام التي ترضاها جماعة ما، وتستقر في عقل ووجدان أفرادها، وتكون ملازمة لهم، وموجهة لسلوكهم، ودافعاً لهم نحو المشاركة الجادة في تحقيق نهضة المجتمع وتقدمه، وفي الحفاظ عليه والدفاع عنه(احمد،2006).

ولمفهوم الإنتماء دلالاته المتنوعة في مختلف العلوم الإنسانية وبخاصة في علم الإجتماع وعلم النفس وذلك لإرتباط الإنتماء بدوافع ونزعات ومشاعر ترتبط بعمق التركيب النفسي للكيان البشري ثم تأثر هذا الكيان البشري وانصهاره في منظومة البناء الإجتماعي فالإنتماء: هو انتساب الإنسان إلى جماعة ما معتزاً بها ملتزماً بمعاييرها محافظاً على هويتها مدافعاً عن ثوابتها ومشاركاً بفعالية في نهضتها وتفردها(احمد،2006).

أما سو(Sow,2006) فيرى أن الإنتماء التنظيمي هو نزعة المشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد داخل المنظمة ويخشى أن يفقد هذا الإستثمار إذا ما قام بترك المنظمة".

ويعرفه(Kalbers & Ceenker, 2007) بأنه إتجاه الفرد نحو المنظمة حيث يرتبط الفرد بذاته معها، ويظهر الإنتماء التنظيمي في شكل رد فعل الفرد اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها وإحساسه بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والإلتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة.

وقد فَرق بوشنان(Buchanan) والمشار له في(القحطاني، 2004) بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الإنتماء التنظيمي وهي:

1. التماثل: ويظهر من خلال التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهـدافها وقيمها.
2. الإنغماس: من قبل الفرد النابع من الرضا عن النفس والشعور بأهمية الأنـشطة والأدوار التي يقوم بها.
3. الإنتماء: والذي يتم التعبير عنة بوجود الرغبة الأكيدة لدى الفـرد بالإسـتمرار والعمل بالمنظمة بكافة الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد الـذي يـتم بذلـه لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

أما فرندو وآخرون(Fernando,et, al. ,2005) فيعتبرون أن هناك ثلاثة مكونات للإنتماء التنظيمي وهي:

1. الشعور والإيمان القوى بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها.
2. الرغبة في بذل أقصى جهد لخدمة المنظمة.
3. الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

الإنتماء التنظيمي هو"اتجاه الفرد نحو المنظمة حيث يرتبط الفـرد بذاتـه معها، ويظهر الإنتماء التنظيمي في شكل رد فعل الفـرد تجـاه خـصائص المنظمة التي ينتمي إليها وإحساسه بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والـدور الـذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والإلتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمـة ولـيس من أجل مصالحه الخاصة(Kalbers & Cenkr,2007).

ويشير(Labatmediene,2007) أن الإنتماء التنظيمـي هـو ارتبـاط الفـرد بمجموعة من القيم والمبادئ تنبع منها تصرفاته وسلوكياته ويكون ذلك فـي ضـوء أهداف المنظمة والقيم الوظيفية السائدة في المنظمة.

يتضمن الإنتماء التنظيمي ثلاثة مكونات أساسية(Yousef,2000):

1.الهوية: وتعبر عن إعتقاد قوى بقيم وأهداف المنظمة وقبول لهذه الأهداف والقيم.
2.المشاركة: وتعبر عن الرغبة في بذل مجهود كبير في سبيل مصلحة المنظمة.
3.الولاء: ويعبر عن نية أو رغبة قوية في البقاء في المنظمة.

ويرى (Reade ,2003) أن هوية الفرد التنظيمية إنما تتحدد بمقدور الإرتباط النفسي للفرد مع المنظمة، ومع زيادة هذا الإرتباط نتيجة لطول فترة العمل في

المنظمة يتحول الإرتباط إلى نوع من التوحد بين المنظمة والفرد، وهذا بدوره يقود إلى بذل الفرد لجهد إضافي في العمل.

وتعرف الدراسة الإنتماء التنظيمي بأنه شعور نفسي داخلي يربط بـين الفـرد العامل والمنظمة التي يعمل بها يدفعة إلى التفاني بالعمل بالمنظمـة وتبنـي قيمهـا والعمل على تحقيق أهدافها حسب قدرتة وطاقاتة.

أهمية الإنتماء التنظيمي:

يعتبر الأفراد هم الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات المختلفـة فـي تحقيـق أهدافها، مما دعا هذه المنظمات إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لإختيار أفضلهم كفاءة، وتوليهم اهتماماً خاصاً من حيث توفير فرص التدريب المناسـبة، وتمـنحهم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية والتي تسهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة.

وبالمقابل فان المنظمات تسعى من ذلك كله للحصول على إنتماء هؤلاء الأفراد تجاهها، والإخلاص في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهـداف هذه المنظمات (المعاني، 1990).

إن هناك فوائد جمة للإنتماء التنظيمي لدى العاملين تجنيها المنظمات ومنهـا بول وبراين(Paul & Brian,2006):

1. يعتبر الإنتماء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
2. الأداء المتميز للعمل.
3. الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنـتج عـن دوران العمل.
4. إن إنخفاض الإنتماء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، واللامبـالاة فـي العمل والسرقة والتخريب.

كما وأشار كل من ماني ودوف(Meni &Dov,2001) إلى أن للإنتماء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهم يحبون عملهـم والمنظمـة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، فـي

حين إن إنخفاض الإنتماء التنظيمي لدى العاملين يـؤدي الـى إنخفـاض الـروح المعنوية، بما يؤدي إلى السلبية والإضطرابات، والتراخي فـي العمـل، والغيـاب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذالك من المشكلات السلوكية.

أبعاد الإنتماء التنظيمي:

لقد تعددت أبعاد الإنتماء التنظيمي بسبب تعدد العناصر المكونـة للمنظمـات وهذه الفئات تشمل:الموظفين التنفيذيين، والعملاء، والمـستفيدين، والإدارة العليـا، والمواطنين عموماً(Reichers,1985).

1. وبسبب تعدد هذه الفئات والتكتلات في المنظمات فإن لكل تكتل وفئـة أهـدافاً وقيماً مختلفة تحاول تحقيقها، مما يؤدي إلى إختلاف ولاءات الأفراد والتكتلات لهذه القيم والأهداف، الأمر الذي أدى إلى تباين الباحثين فـي تحديـد أبعـاد الإنتماء التنظيمي.

أما ماير وآخرون(Meyer,et.al,1993) فقد ميزوا بين ثلاثـة أبعـاد للإنتمـاء التنظيمي وهي:

1. الإنتماء العاطفي: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميـز عمله مثل الإستقلالية والأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبـة والتغذيـة الراجعة من الإشراف، ويتأثر هذا الجانب بدرجة إحساس الموظف بان بيئـة التنظيم التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبه شخصياً
2. الإنتماء الأخلاقي(المعياري): وهو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالإلتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد مـن قبـل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي مع إجراءات تنفيذ العمل والأهم من ذلك الساهمة في وضـع الأهـداف والخطـط ورسـم سياسات المنظمة العامة.
3. الإنتماء المستمر: وتعتبر درجة إنتماء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمـة الإستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال إستمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والإلتحاق بأخرى،

ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن وطول العمر الوظيفي في المنظمة.

إن الإنتماء التنظيمي يتضمن مجموعة من ثلاثة أبعاد وهي(Allen & Meyer,1990):

1. الإنتماء الوجداني(العاطفي): يشير إلى قوة تطابق الفرد مع المنظمه وفيها يحافظ الفرد على بقائه في المنظمة لتوفر الرغبة والإستعداد لديه.
2. الإنتماء المستمر(الإحتياج): يشير إلى أن العاملين يستمرون بالمنظمة لأنهم يدركون أن الخسائر المترتبة عن ترك العمل الحالي تكون أكبر منها في حاله البقاء فيه، لذا يستمرون في هذا العمل، وأنه إذا استثمر العاملين ما لديهم من طاقات ومجهودات ووقت في أداء عملهم بالمنظمات سوف يزيد هذا من إنتمائهم المستمر، وأيضاً يرى العاملون أنه في حالة تركهم للمنظمة الحالية سوف يفقدون زملائهم في العمل، لذا يفضلون البقاء في عملهم الحالي بالإضافة إلى أن النقص في فرص العمل الخارجية سيزيد من إنتمائهم المستمر(Bin Hasbullah,2008).
3. الإنتماء الأدبي: يشير إلى الإنتماء الذي يقوم على إحساس الفرد بالواجب اتجاه المنظمة، لذا فأن العاملين ذوي الإنتماء الأدبي العالي يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون انه ينبغي عليهم فعل ذلك(ريان،2000).

وأما لغايات هذه الدراسة فقد تم اختيار ثلاثة أبعاد للإنتماء التنظيمي والتي تتناسب مع مجتمع وأهداف الدراسة وهي(الإنتماء(**EMOTIONAL BELONGING**)، والإنتماء الإحتياجي(**NEED BELONGING**)، والإنتماء الأدبي **MORAL BELONGING**))).

الإنتماء في ضوء الإتجاهات الفكرية المعاصرة

تعددت الرؤى والإتجاهات والنظريات التي تفسر الإنتماء في ضوء منطلقات فلسفية أو إجتماعية أو نفسية حسب كل اتجاه، وفيما يلي عرض مبسط لبعض هذه النظريات في علاقتها بالإنتماء ورؤيتها له:

1. **نظرية الصراع:** وتقوم على تفسير الواقع من خلال الصراع بين الطبقات في المجتمع، وتعتبر العامل الإقتصادي هو المحدد الرئيسي لطبيعة هذا الصراع واتجاهه، ومن ثـم المحدد لإنتماء الفرد(يس،1999).

يرتبط وجود الطبقات بمراحل تاريخية من تطور الإنتاج، وعليه ينتج الإنتماء من خلال الصراع الطبقي بين طبقة البروليتاريا وطبقة البرجوازية، أي بين الطبقـة العاملة والطبقة المالكة وذلك بحل الصراع بين الطبقتين عن طريق الحرية التي يجب أن تنالها الطبقة العاملة(جريشة، 1990).

وفي ظل هذا الصراع وتزعزع الإستقرار ومع شعور الأفراد بعدم المـساواة تظهر حالات اللاإنتماء داخل المجتمع لأن الإنتماء الناجم عن سيطرة الطبقة المالكة يكون إنتماء زائف وذلك لهيمنتها على أجهزة الدولة المؤثرة علـى وعـي الأفـراد وضبط السلوك، فتسعى نحو تزييف الوعي حتى تضمن ولاء الأفراد لها(إبـراهيم، 1995؛Torrance,1995).

2. **نظرية التوازن:** وتقوم على تفسير الواقع من خلال تجاهل الصراع الذي يهدد إستقرار المجتمع، وتسعى نحو تحقيق التوازن والإستقرار الإجتماعي بإعتبـاره الدعامة الحقيقية لتشكيل إنتماء الفرد، فحينما يرتكز أفراد المجتمع على أسـس واحدة ومعطيات مشتركة تتأكد وحدتهم، وهنا تبرز المعايير التي تقـوي بنـاء المجتمع وإستقراره، ومن ثم يتحقق الإنتماء، وعندما يـشتت أفـراد المجتمـع وتقوض المعايير يضمحل الإستقرار في المجتمع ونصل إلى مرحلة اللامعيارية (Anomie) أي انعدام المعايير، وهنا يفقد الفرد إنتمائه أي أن الإنتماء يتحقـق هنا من خلال التوازن في المجتمع، فالتوازن جوهر طبيعة المجتمع الذي ينـتج من خلال تحقيق النجاح وتوافق الأفراد مع قيم المجتمع، حيث يتحقق الإنتمـاء للفرد من خلال تمثله لقيم ومعايير مشتركة داخل المجتمع، والمعايير المشتركة تعد شرطاً أساسياً للحفاظ على التوازن الإجتماعي وإستمراره وإشباع الحاجات الأساسية(تيما شيف،1992؛ بدران و البيلاوي،1997).

3. **النظرية النقدية:** تقوم النظرية النقدية بالتعبير عن أزمة الواقـع الإقتـصادي والسياسي، حيث أخذت على عاتقها قراءة وإستيعاب التراث الفلسفي الأكاديمي

من أجل نقده وتقديم بديل له يستوعب تغييرات الواقع الاجتماعي والسياسي لفهم أبعاد الواقع وأزمته وتحديد علاقة الفرد بالمجتمع والتي في ضوئها يتحدد درجة إنتماء الفرد.

والإنتماء في النظرية النقدية يتحقق للفرد عندما يكون على وعي تام بالأوضاع السائدة في مجتمعه، متجاوزاً مشكلاته الشخصية، رافضاً استغلال الطبقة المهيمنـة، محاولاً تحقيق أهداف المجتمع لصالح الأغلبية المحكومة ولـيس لـصالح الأقليـة الحاكمة، ويرى "ماركيوز" أحد رواد النظرية النقدية أن الفرد المنتمي هو الذي ينفي الواقع المعطي والنفي يعني السلب من جهة والرفض والإنكار من جهة أخرى، أي يتدخل الفرد لإنكار واقع بعينه وسلبه بطريقة آلية لإكتشاف بدائل تاريخية للمجتمـع القائم(علي،1984).

في حين يرى (ميلز) أن الإنتماء الحقيقي للفرد يتم عندما يتحقق لدى الأفـراد وعي حقيقي بقضايا مجتمعهم الكبرى وذلك عندما يصبح المجتمع خالياً من السيطرة والإستغلال الإقتصادي وتصبح ملكية وسائل الإنتاج جماعية لا فردية(علي،1984).

ويؤكد رواد النظرية النقدية أنه مع تطورات عـصر التكنولوجيـا بمظـاهره المتعددة، زادت معدلات القلق والإضـطراب والنزعـات الإسـتهلاكية العالميـة، وانتشرت اللامبالاة مما أعلى من اغتراب الإنسان المعاصر، وأن الأنظمة العاصرة تعمل على خلق إنتماءاً زائفاً ومفروضاً على أفراد المجتمعـات بتزييـف وعـيهم بإستخدام أساليب متعددة من أهمها وسائل الإعلام(ليله،1995).

4.**نظرية الحاجات:** تنطلق نظرية الحاجات من أن الحاجة هي نقطة البداية فـي أي سلوك إنساني، وأن الإنسان دائما يسعى لإشباع حاجاته الأساسية ومن أهم هذه الحاجات: الحاجات النفسية، والحاجات الإجتماعية، والحاجـات الفـسيولوجية (النكلاوي، 1989).

وتبرز أهمية الإنتماء التنظيمي باعتبـاره أحـد محـددات الأداء الـوظيفي، وارتباطه بالعديد من السلوكيات كالروح المعنوية، والرضـا الـوظيفي، والالتـزام بالعمل. ومما سبق فإن كلا من تقييم الأداء الوظيفي والإنتماء التنظيمي يعملان على زيادة كفاءة وفعالية المنظمات، لذا تأتي هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين فعالية

وموضوعية نظام تقييم الأداء المطبق، وبين الإنتماء التنظيمـي للعـاملين بأبعـاده المختلفة. وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها التعرف علـى درجـة فعالية وموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبـق ودرجـة الإنتمـاءالتنظيمي بأبعاده.

2.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة قلة الدراسات- على حد علم الباحث- التي تبحث بشكل مباشر في أثر موضـوعية تقيـيم الأداء علـى الإنتماء التنظيمي، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات الـسابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها.

في هذا الجزء من الدراسة سيتم إلقاء الضوء على بعض الأبحاث والدراسـات النظرية والميدانية في مختلف البيئات العربية والأجنبية التـي اهتمـت بكـل مـن موضوع تقييم الأداء والإنتماء التنظيمي، وفيما يأتي استعراض لمجموعة من هـذه الدراسات:

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة(عاصي وحسين، 2008) بعنوان"الإنتماء التنظيمي والرضـا الـوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقنـي"، وتكـون مجتمـع البحـث مـن التدريسيين والفنيين والإداريين العاملين في مجموعة من معاهد هيئة التعليم التقنـي في الوسط والجنوب والشمال وهي : المعهد التقني – بابل، والمعهد التقني المنصور – بغداد، والمعهد التقني – الموصل. وقد قام الباحث بتوزيع إستبانة البحـث علـى عينة تم إختيارها عشوائياً وتتكون من (200) مبحوثاً في هذه المعاهد، وبلـغ عـدد الإستبانات المستعادة (170) إستبانة، تم استبعاد منها (10) إستبانات، وبذا تم تحليل (160) إستبانة وهي تمثل (80%) من مجموع عيتة البحث، وقد شملت العينة جميع خصائص المجتمع الإحصائي ومنها نوعية الإختصاص أو الوظيفة .

حيث هدفت إلى تحديد درجة الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني والعلاقة بينهما، كما توصلت إلى أن درجة الإنتماء التنظيمي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني كانت مرتفعة وهذا يرجى إلى طبيعة العمل في الهيئة والظروف البيئية، والتي كانت لها دور مهم في ذلك كعوامل الإشراف ومحتوى العمل والأجور والترقيات ونظام الإتصالات.

في دراسة قامت بها(الفايدي، 2007) بعنوان "العلاقة بين تقييم الموظف العام وضعف الأداء في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية في محافظة جده" على عينـة عشوائية قوامها(346) موظفاً من الرؤساء والمرؤوسـين فـي بعـض الـوزارات والإدارات التابعة للقطاع العام بمحافظة جده، وقد هدفت الدراسة إلى ربـط عمليـة تقييم الأداء بالأداء الفعلي للموظف وكان من أهم النتائج التي توصـلت إليهـا، أن لنظام تقييم الأداء بشكل عام دوراً في تدني أداء الموظف، وموافقة طرفـي عينـة البحث على ضرورة تغيير الطريقة المطبقة حالياً في عملية تقييم الأداء.

أجرى (أبوشيخه، 2005) دراسة بعنوان" إدراك الموظفين لمدى موضـوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية" دراسة تطبيقيـة على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية قوامها(357) موظفاً، وهـدفت الدراسة إلى معرفة كيف ينظر العاملون إلى نظام تقييم أدائهم، وما نقـاط الـضعف التي يتسم بها هذا النظام، وما هي أبعاد العلاقة بين إدراك العاملين لموضوعية نظام تقييم الأداء وبعض خصائصهم الشخصية والوظيفيـة، وتوصـلت الدراسـة إلـى مجموعة من النتائج كان من أهمها: إدراك الموظفين بفئاتهم الوظيفية المختلفة عـدم موضوعية عملية تقييم أدائهم، ووجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية فـي إدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم أدائهـم تعـزى لـبعض خصائـصهم الشخـصية والوظيفية، وثمة أخطاء تكتنف عملية التقييم، منها ما يتصل بنظام التقيـيم نفـسه، ومنها ما يعود إلى المقَيم.

في دراسة قام بها(الحوامدة، 2004) بعنوان"العلاقة بـين مـستوى فاعليـة وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية" على عينة عـشوائية مكونـة مـن

(483) موظفاً، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسـة: وجـود علاقـة معنوية موجبة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء وبين كل مـن الرضـا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيميـة، ووجـود علاقـة معنوية موجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الأداء وبـين كـل مـن الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

وأجرى(الحنيطي، 2003) دراسة بعنوان"اتجاهات المـوظفين فـي الأجهـزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء" وتكونت عينـة الدراسـة مـن (399) موظفاً، تم اختيارهم بنسبة(15%) من مجموع الموظفين في أربع وزارات، وقد أعيد منها(305) استبانات صالحة للتحليل الإحـصائي، أي بنـسبة(76.44%)، وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية الأردنية نحـو تطبيق مقابلة تقويم الأداء، والكشف عن مدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في هذه الاتجاهات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلـى موافقـة الموظفين على تطبيق مقابلة تقويم الأداء، على أن يشمل ذلك جميع المـوظفين دون استثناء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تطبيـق مقابلة تقويم الأداء تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية المتمثلة فـي: الجـنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، مدة الخدمة.

وأجرى (عبد الله، 2002) دراسة بعنوان"اتجاهات موظفي دولـة الإمـارات العربية المتحدة في المستويين الإتحادي والمحلي نحو نظم تقييم الأداء"علـى عينـة قوامها (900) موظف إتحادي ومحلي، استهدفت التعرف على مـدى فعاليـة هـذا النظام، جاءت النتائج لتبين عدم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، ومن ثـم ضـعف مستوى تحقيق النظام للأهداف المرجوة منه مما جعل هذا النظام بحاجة إلى تحديث وتطوير.

في دراسة قام بها(يوسف، 2000) بعنوان"إدراك العاملين لنظام تقـويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة"، حيث تكونت عينة الدراسة مـن(600) عاملاً من إجمالي العاملين في جميع المستويات الإدارية في المنظمـات الحكوميـة

والمؤسسات الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وهدفت إلى معرفة مـستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء المطبق في منظماتهم، وكـان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تـدني مـستوى إدراك العـاملين فـي المنظمات التي أجريت عليها الدراسة لعدالة موضوعية نظام تقويم الأداء.

وفي دراسة(يوسف، 1999) بعنوان"العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية علـى عينة من المؤسسات العامة والخاصة بدولة الإمارات العربية المتحـدة"، وأشـارت نتائج الدراسة إلى إنخفاض مستوى هذا الإحساس لدى القطـاع الخـاص وإرتفـاع مستواه في القطاع الحكومي وإلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء وكل من الولاء التنظيمي، والرضا، والأداء الوظيفي.

في دراسة قام بها(العقدة، 1998) بعنوان" تقويم الأداء: نظرة تحليليـة علـى أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بـسلطنة عمـان" حيـث تكونت عينة الدراسة من(176) موظفاً من كافة قطاعـات الخـدمات الإجتماعيـة، والإقتصادية، والفنية، وقطاع التعليم، والتدريب، وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان ما إذا كان نظام التقويم الحالي قد حقق الأهداف المرسومة كما ينبغـي أم لا، وتحديـد العقبات التي تواجه النظام الإداري، ومحاولة اقتراح بعض الحلول التي تساهم فـي التقليل مما يعاني منه جهاز الخدمة المدنية في مجال تقويم الأداء، وتوصـلت هـذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن النماذج المطبقة طويلـة نـسبيا وذات حجم كبير وذلك لاحتوائها عناصر مكررة أحياناً وعدم وجود معـدلات أداء مكتوبة ومحددة سلفاً تمثل المعيار الذي تتم عملية قياس أداء الموظف بناءاً عليه.

في دراسة قام بها(زكي، 1998) بعنوان"نموذج رياضي مقترح لتقويم مستوى الأداء" وقد هدفت الدراسة إلى تقويم نماذج تقويم الأداء المستخدمة وبيـان إمكانيـة إستخدامها لرفع كفاءة المراجعة الإدارية، وإعداد واقتراح نموذج رياضي واستخدامه في تقويم الأداء، وقد كان من أهم النتائج التي تصل إليها الباحث أنه يمكن تقويم أداء المدير بالإستناد إلى معلومات ناقصة بالإعتماد على مدى سلامة نظام تقـويم الأداء المستخدم، كما تم عرض نموذج رياضي مقترح من قبل الباحث لتقويم الأداء يمكن

إستخدامه في مجال المراجعة الإدارية، وقد تم إعداده بالإستناد إلى النماذج الرياضية المتعلقة بتقويم الأداء حيث تكونت عينة الدراسة من(600) عـاملاً مـن إجمـالي العاملين في جميع المستويات الإدارية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة(zain, et, al.,2009) بعنوان "The lnfluence of Corporate Cultur on Organizational Commitment : A Study on a Malaysian Listed Company" والتي هدفت إلى معرفة تأثير ثقافة المنظمة على الإنتماء التنظيمي وأيـضاً معرفـة تأثير الأبعاد الأربعة لثقافة المنظمة(فرق العمل– الإتصالات – المكافآت – التدريب أو التطوير) على الإنتماء التنظيمي، وتوصلت الدارسة إلى أن أبعاد ثقافة المنظمـة تعتبر محدد هام لتحفيز العاملين لكي يكونوا أكثر انتماء لمنظمتهم، كما انـه توجـد علاقات ارتباط طردية ما بين أبعاد ثقافة المنظمة والإنتماء التنظيمي.

دراسة(Njie et al.,2008) بعنوان " Top Management Commitment and Empowerment of Employee in TQM Implementation" وهدفت إلى معرفة ما إذا كان رضا العملاء يمكن تحقيقه من خلال إنتماء والتزام الإدارة العالية بتطبيق عملية التمكين في منظمات إدارية الجودة الشاملة، كما توصلت أيضاً إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا وتمكين العاملين في المشاركة في عملية صنع القرار، وإلى أن الإدارة العليا تفضل العاملين إشراكهم في عملية صنع القرار ولكنها لا تبذل جهداً كبيراً لتمكينهم من اتخاذ القرار.

وأجـرى (AL-kahtany. M .d .,2005) دراسـة بعنـوان "the effect of ; personal demographics and job-related factors on faculty commitment" على عينة قوامها (188) عنصراً وقد هدفت الدراسة الى اكتشاف أثر نتـائج تقيـيم أداء موظفي القطاع العام في دولة بتسوانا على الإلتزام التنظيمي، وكان من أهم النتـائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدم ارتيـاح الموظفين لتقييم أدائهم وبين الإيمان بضرورة هذا التقييم.

وأجــرى (Noaimee,2002) دراســة بعنــوان "Supervisory and Non Supervisory Employees Attitudes and Perceptions towards Perfimance

Appraisal in the Malaysian Public Sector", حيـث تكونـت عينـة الدراسـة من(460) موظفاً من المشرفين و(920) من الموظفين غير المشرفين تم اختيـارهم من سبع وزارات، وذلك للتعرف على حقيقة اتجاه كل من المبحوثين حيـال نظـام تقييم الأداء، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك فـروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إتجاهات الموظفين المشرفين وغير المشرفين في جميـع المجالات. كما بينت الدراسة أن النظام الحديث لتقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في ماليزيا لا يزال يفتقر الى المعايير الموضوعية، وأن كلا المجموعتين (المشرفين وغير المشرفين) تفضلان التقييم نصف السنوي.

وأجرى كاولي(Cawley et . Al .,1998) دراسة بعنـوان "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions : A Meta-Analytic Review of Field investigations" هدف من خلالها إلى مراجعة وتحليل الدراسات التي اهتمت بمشاركة الموظفين في عملية تقويم الأداء وردود أفعالهم، وقد بلغ عدد الدراسات التي تم استعراضها(27) دراسة، وتوصـلت الدراسـة إلـى أن مشاركة الموظفين في تقويم الأداء تؤثر بشكل إيجابي على رضـاهم عـن عمليـة التقويم، وتزيد من دافعيتهم نحو العمل، وترفع من مستوى أدائهم، وتـساعد علـى إكتشاف نقاط الضعف الموجودة في نظام تقويم الأداء.

وأجرى(Tang and Sarsfield, 1996) دراسة بعنـوان " Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment" توصل فيهـا إلى أن إحساس العاملين بعدالة تقييم العاملين يتوقف على إعطائهم فرصـة التعبيـر عـن شعورهم، وعلى معرفة من يقوم بالتقييم، وعلى وجـود خطـة لتحـسيـن الأداء، وعلى تكرار عملية التقييم.

ما يميز هذه الدراسة:

1. على الرغم من الإهتمام المتزايد بتقييم الأداء على المستوى الفردي والجماعي في المنظمات العامة والخاصة وذلك لتأثيرة على كفاءة وفاعلية هذه المنظمات الأ أنه يواجه الكثير من التحديات والصعوبات النظرية والتطبيقية وخاصة فيمـا يتعلق بالموضوعية.

2. جاءت هذه الدراسة لتعزيز مفهوم موضوعية تقييم الأداء وربطة بالإنتماء التنظيمي، حيث لا تزال الدراسات السابقة بهذا المجال قليلةعلى المستوى المحلي - على حد علم الباحث - وبالإطلاع على الدراسات السابقة فإنها تقتصر على تقييم الأداء الوظيفي ومدى فاعليته وربطة بالرضاء الوظيفي أو الإلتزام التنظيمي أو بعض المتغيرات الشخصية وعدم ربطة بشكل مباشر بالانتماء التنظيمي لما له من تأثير في مستوى الأداء وبالتالي ينعكس على تحقيق المنظمات إلى أهدافها بكفاءة وفاعلية.
3. ما يميز هذه الدراسة اهتمامها بموضوعية تقييم الأداء حيث أن كثير من الدراسات السابقة لم تأت على هذا الموضوع.
4. لذلك جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال - في حدود علم الباحث- لمعرفة أثر موضوعية تقييم الأداء على الإنتماء التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة في أقليم الوسط وبطريقة الدراسة المقارنة.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والبحث الميداني التحليلي، وذلـك بإجراء المسح المكتبي والإطلاع على الأدب السابق لأجل بلورة الإطار النظـري، وقد تم إجراء مسح إستطلاعي شامل من خلال تحليل البيانات التي تـم الحـصول عليها من أداة الدراسة التي تم تطويرها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الجامعات المبحوثة في إقليم الوسط: جامعة البلقاء التطبيقية(350) موظفاً وموظفـة، وجامعـة الزيتونـة الخاصة(250) موظفاً وموظفة، حيث تم توزيع الإستبانه لأغراض هـذه الدراسـة خلال الفترة الواقعة من 2013/6/16 ولغاية 2013/6/20.

3.3 عينة الدراسة :

تم إختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، فقد تمثلت عينة الدراسـة من الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الحكومية والمتمثلة بجامعـة البلقـاء التطبيقية، والجامعات الخاصة والمتمثلة بجامعة الزيتونة الخاصة، حيث تم توزيـع (350) إستبانة على عدد من الموظفين الإداريين فـي جامعـة البلقـاء التطبيقيـة (الحكومية)، وتم توزيع(250) إستبانة على عدد من الموظفين الإداريين في جامعة الزيتونة (الخاصة)، وبعد إسترجاع الإستبانات، تم إستبعاد(32) إستبانة من إستبانات جامعة البلقـاء التطبيقيـة(الحكوميـة)، و(53) إسـتبانة مـن إسـتبانات جامعـة الزيتونة(الخاصة)، لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحـصائي، فتمثلـت عينـة الدراسة النهائية بـ(515) إستبانة، ومثلت ما نسبته(85.8%) من عينـة الدراسـة الرئيسة، موزعة على(318) استبانة لجامعة البلقـاء التطبيقيـة(الحكوميـة)، ومـا

نسبته(90.8%) من العينة الرئيسة للجامعات الحكومية، و(197) اسـتبانة لجامعـة الزيتونة الخاصة، وما نسبته(78.8%) من العينة الرئيسة(للجامعات الخاصة).

*خصائص عيينة الدراسة:

جدول رقم (1)

وصف خصائص عينة الدراسة

جامعات البلقاء التطبيقية (الحكومية)			جامعة الزيتونة (الخاصة)		
المتغير	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**المتغير**	**التكرار**	**النسبة المئوية**
النوع الإجتماعي			**النوع الإجتماعي**		
ذكر	136	42.8	ذكر	103	52.3
أنثى	182	57.2	أنثى	94	47.7
العمر			**العمر**		
أقل من 30 سنة	80	25.2	أقل من 30 سنة	67	34.0
31-أقل من 40	176	55.3	31-أقل من 40	90	45.7
41-50	56	17.6	41-50	29	14.7
51 سنة فأكثر	6	1.9	51 سنة فأكثر	11	5.6
الخبرة الوظيفية			**الخبرة الوظيفية**		
5 سنوات فأقل	72	22.6	5 سنوات فأقل	64	32.5
6-11 سنة	138	43.4	6-11 سنة	83	42.1
12- 16 سنة	83	26.1	12- 16 سنة	30	15.2
17- 20 سنة	18	5.7	17- 20 سنة	15	7.6
21 سنة فأكثر	7	2.2	21 سنة فأكثر	5	2.5
المستوى التعليمي			**المستوى التعليمي**		
ثانوية عامة فأقل	23	7.2	ثانوية عامة فأقل	12	6.1
دبلوم كلية مجتمع	63	19.8	دبلوم كلية مجتمع	31	15.7
بكالوريوس	215	67.6	بكالوريوس	148	75.1
دراسات عليا	17	5.3	دراسات عليا	6	2.5
المستوى الإداري			**المستوى الإداري**		
مدير	16	5.0	مدير	2	1.0
مساعد مدير	5	1.6	مساعد مدير	12	6.1
رئيس قسم	42	13.2	رئيس قسم	16	8.1
رئيس شعبة	22	6.9	رئيس شعبة	6	3.0
موظف	233	73.3	موظف	161	81.7
الجامعة التي أعمل بها			الجامعة التي أعمل بها		
جامعات البلقاء التطبيقية	318	%100	جامعة الزيتونة	197	%100
المجموع الكلي	318	%100	المجموع الكلي	197	%100

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة كما في الملحق(أ) المرفق إعتمـاداً علـى الأدبيـات والدراسات الـسابقة المرتبطـة بموضـوع الدراسـة، وإستـشارة ذوي الخبـرة والإختصاص، وقد قام الباحث بتطوير إستبانة خاصة بالدراسة لقياس أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الإنتماء التنظيمي لدى العاملين الإداريـين فـي الجامعـات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط، وتكونت الأداة من ثلاثة أجزاء أساسية وهي:

الجزء الأول: واشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية وهي(النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الإداري، والخبرة الوظيفية، والجامعة التي أعمل بها).

الجزء الثاني: واشتمل علـى(26) فقـرة تـم توزيعهـا لتـشمل أبعـاد المتغيـر المستقل(موضوعية تقييم الأداء)، وتم صياغة وبنـاء فقـرات هـذا المتغيـر استرشاداً بدراسة(الفايدي، 2007؛ الزعابي، 2006؛ أبوشيخة، 2005).

الجزء الثالث: وأشتمل على(19) فقرة تم توزيعها لتـشمل أبعـاد المتغيـر التـابع (الإنتماء التنظيمي) وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشـاداً بدراسـة (عاصي وحسين، 2008؛ الحوامدة، 2004؛ القحطاني، 2005) وكمـا فـي الجدول التالي:

جدول رقم (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسه

أسم البعد	تسلسل الفقرات
موضوعية تقييم الأداء	**26-1**
معايير التقييم	8-2
توقيت التقييم	15-9
الوسائل المستخدمة في التقييم	22-16
آليات التقييم	26-23
الإنتماء التنظيمي	**45-27**
الإنتماء العاطفي	32-27
الإنتماء الإحتياجي	38-33
الإنتماء الأدبي	45-39

5.3 صدق أداة الدراسة:

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة واللغة كما في الملحق(ب) المرفق للتأكد من صدق محتوى الإستبانة وحسن صياغتها وتمثيلها للموضوع بدقة، حيث ُألغيت الفقرات التي أجمع المحكمون على عدم ملاءمتها لموضوع الدراسة وأبعادها، وتم تعديل الفقرات التي أتضح أنّها بحاجة إلى تعديل. كما تم عرض الإستبانة على عينة اختبارية بحدود(25) مفردة من خارج عينة الدراسة لغرض التعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الإستبانة من وجهة نظرهم، وقد عبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها مما أكد على صدق الأداة.

6.3 ثبات أداة الدراسةُ:

جرى إستخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الإتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت قيم الثبات أعلى من (0.60) وتدال على الثبات والإتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (Sekaran, 2007) :

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

قيم معاملات الإتساق الداخلي للجامعات الحكومية			قيم معاملات الإتساق الداخلي للجامعات الخاصة		
إسم البعد	الفقرات	معامل الثبات	إسم البعد	الفقرات	معامل الثبات
معايير التقييم	8-1	**0.93**	معايير التقييم	8-1	**0.92**
توقيت التقييم	15-9	**0.93**	توقيت التقييم	15-9	**0.92**
الوسائل المستخدمة في التقييم	22-16	**0.92**	الوسائل المستخدمة في التقييم	22-16	**0.91**
آليات التقييم	26-23	**0.89**	آليات التقييم	26-23	**0.87**
موضوعية تقييم الأداء ككل	**26-1**	**0.97**	**موضوعية تقييم الأداء ككل**	**26-1**	**0.96**
الإنتماء العاطفي	32-27	**0.82**	الإنتماء العاطفي	32-27	**0.84**
الإنتماء الإحتياجي	38-33	**0.86**	الإنتماء الإحتياجي	38-33	**0.88**
الإنتماء الأدبي	45-39	**0.85**	الإنتماء الأدبي	45-39	**0.89**
الإنتماء التنظيمي ككل	45-27	**0.92**	**الإنتماء التنظيمي ككل**	45-27	**0.93**
الإستبانة ككل	45-1	**0.95**	**الإستبانة ككل**	45-1	**0.94**

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تـم إسـتخدام أسـاليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بإسـتخدام الرزمـة الإحـصائية (SPSS.16) وبإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خـصائص عينـة الدراسـة، وحـساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.
2. معاملات الإرتباط بإستخدام معامل ارتباط بيرسون، للتعرف علـى ارتبـاط المتغيرات المستقلة بالمتغيرات التابعة.
3. تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لإختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
4. تحليـل الإنحـدار المتعـدد المتـدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لإختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلـة التنبـؤ بـالمتغير التابع.
5. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لإختبـار تـأثير المتغيـرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحـوثين إزاء المتغيـرات المـستقلة والتابعة، إضافة إلى إستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعديـة (Scheffe test) في حال وجود فروق، بالإضافة إلى إختبار(Independent Sample t-test).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الإعتبار أن الإجابة على الإستبانه تدرجت ضمن مقياس(ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسة وعلى النحو الآتي:

أتفق تماماً	أتفق	أتفق بدرجة قليله	لا أتفق	لا أتفق تماماً
5	4	3	2	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو الآتي:(3.68 فما فوق مرتفع)،(3.67-2.34 متوسط)، (2.33 فما دون منخفض) وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي :

$\frac{(5-1)}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.

وبذلك يكون المستوى المنخفض من(1+1.33=2.33)

ويكون المستوى المتوسط من(2.34+1.33=3.67)

ويكون المستوى العالي من(3.68-5).

1.4 عرض النتائج:

أ- الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقييم، توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة في التقييم، آليات التقييم) من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة؟.

جدول رقم(4)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى موضوعية نظام تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة

تسلسل الفقرات	إسم البعد	الجامعات الحكومية				الجامعات الخاصة			
		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
15-9	توقيت التقييم	2.92	1.34	1	متوسط	2.18	1.16	1	منخفض
26-23	آليات التقييم	2.59	1.24	2	متوسط	2.18	1.03	2	منخفض
8-1	**معايير التقييم**	2.56	1.18	3	متوسط	2.13	1.02	3	منخفض
22-16	الوسائل المستخدمة في التقييم	2.55	1.19	4	متوسط	2.10	1.02	4	منخفض
26-1	المتوسط الحسابي العام	**2.66**	**1.24**	-	متوسط	**2.15**	**1.06**	-	منخفض

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(4) أن تصورات المبحوثين نحو مستوى موضوعية نظام تقييم الأداء في الجامعات الحكومية قد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي(2.66)، وإنحراف معياري(1.24)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (توقيت التقييم) بمتوسط حسابي(2.92) وبإنحراف معياري(1.34)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد آليات التقييم بمتوسط حسابي(2.59) وإنحراف معياري (1.24)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (معايير التقييم) بمتوسط حسابي(2.56) وإنحراف معياري(1.18) وجاء بعد (الوسائل المستخدمة في التقييم) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي(2.55) وإنحراف معياري(1.19) وهذا يفسر أن موضوعية نظام تقييم الأداء في الجامعات الحكومية بمستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وكذلك تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(4) أن تصورات المبحوثين نحو مستوى موضوعية نظام تقييم الأداء في الجامعات الخاصة قد جاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي(2.15)، وإنحراف معياري(1.06)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (توقيت التقييم) بمتوسط حسابي(2.18) وإنحراف معياري (1.16)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد (آليات التقييم) بمتوسط حسابي(2.18)

وإنحراف معياري(1.03)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد(معـايير التقيـيم) بمتوسـط حسابي(2.13) وإنحراف معياري(1.02) وجاء بعد(الوسائل المستخدمة في التقييم) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي(2.10) وإنحراف معياري(1.02) وهذا يفـسر أن موضوعية تقييم الأداء في الجامعات الخاصة بمستوى منخفض من وجهة نظـر أفراد عينة الدراسة.

وفيما يلي عرضاً مفصلاً لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل بعد من أبعاد الدراسة الرئيسة والتي تعبر عن المتغير المستقل:

أولاً: معايير التقييم في الجامعات الأردنية الحكوميـة والخاصـة: تـم إسـتخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للتعرف على إستجابات أفـراد عينـة الدراسة عن بعد "معايير التقييم" في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وفيمـا يلي عرض لهذه النتائج:

جدول رقم(5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد(معايير التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة).

الرقم	محتوى الفقرة	الجامعات الحكومية: المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط	الجامعات الخاصة: المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1.	يعتمد تقييم أداء العاملين في الجامعة على عناصر دقيقة.	2.72	1.13	1	متوسط	2.39	0.93	1	متوسط
2.	يقيس نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة مقدرتهم على العمل.	2.53	1.21	5	متوسط	2.28	1.08	2	منخفض
3.	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين في الجامعة بالعدالة.	2.50	1.11	6	متوسط	2.11	0.97	4	منخفض
4.	العاملون في الجامعة على دراية تامة بالمعايير التي تستخدم في تقييم أدائهم.	2.61	1.28	4	متوسط	2.01	1.02	7	منخفض
5.	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين في الجامعة بالوضوح.	2.68	1.12	3	متوسط	2.14	1.05	3	منخفض
6.	تستخدم الجامعة مقابلة تقييم الأداء بين الرئيس المباشر والعامل لمناقشته حول أدائه.	2.47	1.30	7	متوسط	2.05	1.07	6	منخفض
7.	يتسم نموذج تقييم أداء العاملين في الجامعة بالشمولية.	2.70	1.13	2	متوسط	2.11	1.02	5	منخفض
8.	تَستخدم الجامعة نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	2.30	1.19	8	منخفض	1.94	0.98	8	منخفض
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.56**	**1.18**	**-**	**متوسط**	**2.13**	**1.02**	**-**	**منخفض**

يتضح من الجدول رقم(5) أن المتوسط الحسابي العام لبعد (معايير التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية)، قد بلغ(2.56)، وإنحراف معياري(1.18) وبدرجة متوسطة، وقد حازت الفقرة رقم(1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ(2.72)، وبإنحراف معياري(1.13)، وقد نصت الفقرة على(يعتمد تقييم أداء العاملين في الجامعة على عناصر دقيقة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم(7) بمتوسط حسابي(2.70)، وإنحراف معياري(1.13)، حيث نصت الفقرة على(يتسم نموذج تقييم أداء العاملين في الجامعة بالشمولية) وهي من الدرجة المتوسطة وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم(8) بمتوسط حسابي (2.30) وبإنحراف

معياري (1.19)، وبدرجة منخفضة، حيث نصت الفقرة على (تَستخدم الجامعة نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية) وهذا يفسر على أن معايير التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وكذلك يتضح من الجدول رقم(5) أن المتوسط الحسابي العام لـ(معايير التقييم في الجامعات الأردنية الخاصة)، قد بلغ(2.13)، وإنحراف معياري(1.02) وبدرجة منخفضة، وقد حازت الفقرة رقم(1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ(2.39)، وبإنحراف معياري(0.93) وبدرجة متوسطة، وقد نصت الفقرة على (يعتمد تقييم أداء العاملين في الجامعة على عناصر دقيقة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم(2) بمتوسط حسابي(2.28)، وإنحراف معياري(1.08)، وهي من الدرجة المنخفضة، حيث نصت الفقرة على(يقيس نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة مقدرتهم على العمل) وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم(8) بمتوسط حسابي(1.94) وبإنحراف معياري(0.98)، وبدرجة منخفضة، حيث نصت الفقرة على أن(تَستخدم الجامعة نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية) ويفسر ذلك أن معايير التقييم في الجامعات الأردنية الخاصة كانت منخفضة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومرد ذلك الى عدم وجود معايير واضحة للتقييم وغياب العدالة من جهة أخرى.

ثانياً: توقيت التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة: تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للتعرف على إستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد "توقيت التقييم" في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد (توقيت التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة).

الرقم	محتوى الفقرة	الجامعات الحكومية				الجامعات الخاصة			
		المتوسط الحسابي	**الإنحراف المعياي**	**الترتيب حسب المتوسط**	**المستوى حسب المتوسط**	**المتوسط الحسابي**	**الإنحراف المعياي**	**الترتيب حسب المتوسط**	**المستوى حسب المتوسط**
9.	تجري عملية تقييم أداء العاملين في الجامعة بشكل مستمر.	3.19	1.36	1	متوسط	2.30	1.13	2	منخفض
10.	يستغرق اتخاذ القرار على أي اعتراض على تقييم أداء العاملين في الجامعة مدة طويلة.	2.64	1.32	7	متوسط	2.32	1.30	1	منخفض
11.	يركز تقييم أداء العاملين في الجامعة على ما يقومون به نهاية العام.	2.82	1.24	6	متوسط	2.19	1.08	3	منخفض
12.	توقيت إعداد تقارير تقييم أداء العاملين في الجامعة مناسب .	2.83	1.40	5	متوسط	1.99	1.16	7	منخفض
13.	تستغرق إجراءات تقييم أداء العاملين في الجامعة فترة محددة.	3.01	1.30	2	متوسط	2.18	1.13	4	منخفض
14.	تقوم الجامعة بإجراء عملية تقييم أداء العاملين ورفع النتائج إلى الرئيس المباشر.	2.95	1.44	4	متوسط	2.14	1.19	6	منخفض
15.	تستخدم الجامعة جدول زمني محدد لتنفيذ إجراءات تقييم أداء العاملين.	2.98	1.30	3	متوسط	2.15	1.13	5	منخفض
-	**المتوسط العام الحسابي**	**2.92**	**1.34**	**-**	**متوسط**	**2.18**	**1.16**	**-**	**منخفض**

يبين الجدول رقم(6) أن المتوسط الحسابي العام لبعد (توقيت التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية)، قد بلغ(2.92)، وإنحراف معياري(1.34) وبدرجة

متوسطة، وقد حازت الفقرة رقم(9) على أعلى متوسط حسابي حيـث بلـغ(3.19)، وإنحراف معياري(1.36)، وقد نصت الفقرة على(تجري عملية تقييم أداء العـاملين في الجامعة بشكل مستمر)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقـم(13) بمتوسـط حسابي(3.01)، وإنحراف معياري(1.30)، حيث نـصت الفقـرة علـى(تـستغرق إجراءات تقييم أداء العاملين في الجامعة فترة محددة) وفي المقابل، وفـي المرتبـة الأخيرة جاءت الفقرة رقم(10) بمتوسط حسابي(2.64) وبإنحراف معياري(1.32)، حيث نصت الفقرة على أن(يستغرق اتخاذ القرار على أي اعتراض على تقيـيم أداء العاملين في الجامعة مدة طويلة) وهذا يفسر على أن توقيت التقييم فـي الجامعـات الأردنية الحكومية كان متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما يبين الجدول رقم(6) أن المتوسط الحسابي العام لبعد (توقيت التقيـيم فـي الجامعات الأردنية الخاصة)، قد بلغ (2.18)، وبإنحراف معياري(1.16)، وبدرجـة منخفضة، وقد حازت الفقرة رقم(10) على أعلى متوسط حسابي حيث بلـغ(2.32)، وبإنحراف معياري(1.30)، وقد نصت الفقرة على(يستغرق اتخاذ القرار علـى أي اعتراض على تقييم أداء العاملين في الجامعة مدة طويلة)، وفـي المرتبـة الثانيـة جاءت الفقرة رقم(9) بمتوسط حسابي(2.30)، وإنحراف معيـاري(1.13)، حيـث نصت الفقرة على(تجري عملية تقييم أداء العاملين في الجامعة بشكل مستمر) وفـي المقابل، جاءت الفقرة رقم(12) في المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حـسابي(1.99) وبإنحراف معياري (1.16)، حيث نصت الفقرة على أن(توقيت إعداد تقارير تقيـيم أداء العاملين في الجامعة مناسب) ويفسر ذلك أن توقيـت التقيـيم فـي الجامعـات الأردنية الخاصة كان منخفض المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك الى عدم مناسبة توقيت التقييم مع العاملين في الجامعة.

ثالثاً: الوسائل المستخدمة في التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة: تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للتعرف على إستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد "الوسائل المستخدمة في التقيـيم" فـي الجامعـات الأردنيـة الحكومية والخاصة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

جدول رقم(7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد(الوسائل المستخدمة في التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة).

الرقم	محتوى الفقرة	الجامعات الحكومية				الجامعات الخاصة			
		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
16.	تعكس عناصر تقييم أداء العاملين المستخدمة في الجامعة الأهمية النسبية لتلك العناصر.	2.80	1.11	1	متوسط	2.24	0.95	2	منخفض
17.	تتسم وسائل تقييم أداء العاملين في الجامعة بالعدالة.	2.41	1.13	5	متوسط	1.94	0.92	7	منخفض
18.	يميز نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة بين العاملين وفق مستوى أدائهم.	2.49	1.20	4	متوسط	2.06	0.94	4	منخفض
19.	تُؤثر وسائل تقييم أداء العاملين في الجامعة ايجابيا على أهداف الفرد وأهداف المنظمة.	2.64	1.31	3	متوسط	2.14	1.13	3	منخفض
20.	يحدد رئيسي المباشر في الجامعة مستوى الأداء المطلوب .	2.73	1.21	2	متوسط	2.36	1.17	1	متوسط
21	تعتمد الجامعة عند تقييم أداء العاملين على نظام معلومات عن العاملين يتسم بالدقة.	2.39	1.20	7	متوسط	1.96	1.02	6	منخفض
22	يعتَمد سجل تقييم أداء العاملين في الجامعة مرجعاً لاتخاذ القرارات.	2.40	1.20	6	متوسط	2.02	1.02	5	منخفض
-	**المتوسط العام الحسابي**	**2.55**	**1.19**	**-**	**متوسط**	**2.10**	**1.02**	**-**	**منخفض**

تشير النتائج في الجدول رقم(7) أن المتوسط الحسابي العام لبعد (الوسائل المستخدمة في التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية)، قد بلغ(2.55)، وإنحراف معياري(1.19) وبدرجة متوسطة، وقد حازت الفقرة رقم(16) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ(2.80)، وبإنحراف معياري(1.11)، وقد نصت الفقرة على(تعكس عناصر تقييم أداء العاملين المستخدمة في الجامعة الأهمية النسبية لتلك العناصر)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم(20) بمتوسط حسابي(2.73)، وإنحراف

معياري(1.21)، حيث نصت الفقرة على(يحدد رئيسي المباشر في الجامعة مستوى الأداء المطلوب) وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم(21) بمتوسط حسابي(2.39) وبإنحراف معياري(1.20)، حيث نصت الفقرة على أن(تعتمد الجامعة عند تقييم أداء العاملين على نظام معلومات عن العاملين يتسم بالدقة) وهذا يفسر على أن الوسائل المستخدمة في التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم(7) أن المتوسط الحسابي العام لبعد (الوسائل المستخدمة في التقييم في الجامعات الأردنية الخاصة)، قد بلغ(2.10)، وإنحراف معياري (1.02) وبدرجة منخفظة، وقد حازت الفقرة رقم(20) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ(2.36)، وبإنحراف معياري(1.17)، وقد نصت الفقرة على(يحدد رئيسي المباشر في الجامعة مستوى الأداء المطلوب)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم(16) بمتوسط حسابي(2.24)، وإنحراف معياري(0.95)، حيث نصت الفقرة على(تعكس عناصر تقييم أداء العاملين المستخدمة في الجامعة الأهمية النسبية لتلك العناصر) وفي المقابل، جاءت الفقرة رقم(17) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(1.94) وبإنحراف معياري(0.92)، حيث نصت الفقرة على أن(تتسم وسائل تقييم أداء العاملين في الجامعة بالعدالة) ويفسر ذلك أن الوسائل المستخدمة في التقييم في الجامعات الأردنية الخاصة كانت منخفضة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك الى عدم ثقة أفراد عينة الدراسة بالوسائل المستخدمة بالتقييم.

رابعاً: آليات التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على إستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد آليات التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وفيما يلي النتائج :

جدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد(آليات التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة).

الرقم	محتوى الفقرة	الجامعات الحكومية				الجامعات الخاصة			
		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
23.	يتصف رئيسي المباشر في الجامعـة بالحيـاد الكامل.	2.64	1.25	2	متوسط	2.28	0.96	1	منخفض
24.	يدرب رئيسي المباشـر على تقييم أداء العاملين فـي الجامعـة علـى الموضوعية	2.47	1.24	4	متوسط	2.13	0.98	3	منخفض
25.	يتسم تقييم أداء العاملين في الجامعة بالإرتبـاط بـين تقـديرات الأداء المعطـى للعـاملين والمـستويات الحقيقيـة لأدائهم.	2.53	1.08	3	متوسط	2.11	0.96	4	منخفض
26.	يدرك رئيسي المباشـر في الجامعة ما يترتـب على نتـائج تقيـيم أداء العاملين من آثار عليهم	2.73	1.38	1	متوسط	2.21	1.21	2	منخفض
-	**المتوسط العام الحسابي**	**2.59**	**1.24**	-	**متوسط**	**2.18**	**1.03**	-	**منخفض**

تشير النتائج في الجدول رقم(8) أن المتوسط الحسابي العام لبعد (آليات التقييم في الجامعات الأردنية الحكومية)، قد بلغ(2.59)، وإنحراف معياري(1.24) وبدرجة متوسطة، وقد حازت الفقرة رقم(26) على أعلى متوسط حسابي حيث بلـغ(2.73)، وبإنحراف معياري(1.38)، وقد نصت الفقرة على(يدرك رئيسي المباشر فـي الجامعة ما يترتب على نتائج تقييم أداء العاملين من آثار عليهم)، وفي المرتبة الثانية جـاءت الفقرة رقم(23) بمتوسط حسابي(2.64)، وإنحراف معياري(1,25)، حيـث نـصت

الفقرة على(يتصف رئيسي المباشر في الجامعة بالحياد الكامل) وفي المقابـل، وفـي المرتبة الأخيرة جاءت الفقـرة رقـم(24) بمتوسـط حـسابي(2.47) وبـإنحراف معياري(1.24)، حيث نصت الفقرة على أن(يُدَرَّب رئيسي المباشر على تقييم أداء العاملين في الجامعة على الموضوعية) وهذا يفـسر علـى أن آليـات التقيـيم فـي الجامعات الأردنية الحكومية كانت متوسطة المستوى.

كما تشير النتائج في الجدول رقم(8) أن المتوسط الحسابي العام لبعد (آليـات التقييم في الجامعات الأردنية الخاصة)، قد بلغ(2.18)، وإنحراف معيـاري(1.03) وبدرجة منخفظة، وقد حازت الفقرة رقم(23) على أعلى متوسط حسابي حيث بلـغ (2.18)، وبإنحراف معياري(.096)، وقد نصت الفقرة على(يتصف رئيسي المباشر في الجامعة بالحياد الكامل)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقـم(26) بمتوسـط حسابي(2.21)، وإنحراف معياري(1.21)، حيث نصت الفقرة على(يدرك رئيـسي المباشر في الجامعة ما يترتب على نتائج تقييم أداء العاملين من آثار علـيهم) وفـي المقابل، جاءت الفقرة رقم(25) في المرتبـة الأخيـرة وبمتوسـط حـسابي(2.11) وبإنحراف معياري(0.96)، حيث نصت الفقرة على أن(يتسم تقييم أداء العاملين في الجامعة بالإرتباط بين تقديرات الأداء المعطى للعاملين والمستويات الحقيقية لأدائهم) ويفسر ذلك أن آليات التقييم في الجامعات الأردنية الخاصة كانت منخفضة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك الى عدم ثقة أفراد عينـة الدراسـة بالآليات المستخدمة بالتقييم.

السؤال الثاني: ما مستوى الإنتماء التنظيمي بأبعاده(الإنتماء العاطفي، والإنتمـاء الإحتياجي، الإنتماء الأدبي) السائد ومدى توفر كل مجال وحسب الأهمية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة؟

جدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى الإنتماء التنظيمي بأبعاده من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة

تسلسل الفقرات	إسم البعد	الجامعات الحكومية				الجامعات الخاصة			
		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
32-27	الإنتماء العاطفي	3.33	1.21	1	متوسط	2.97	1.29	3	متوسط
33-38	الإنتماء الإحتياجي	3.14	1.20	3	متوسط	3.14	1.29	1	متوسط
45-39	الإنتماء الأدبي	3.33	1.13	2	متوسط	3.01	1.28	2	متوسط
45-27	المتوسط الحسابي العام	**3.27**	**1.18**	**-**	**متوسط**	**3.04**	**1.29**	**-**	**متوسط**

تشير معطيات الجدول رقم(9) أن بلغ المتوسط الحسابي العـام لإسـتجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الإنتماء التنظيمي في الجامعات الحكومية قـد بلـغ (3.27)، وإنحراف معياري(1.18) وبدرجة متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد(الإنتماء العاطفي) والحائز على أعلى متوسط حسابي بلـغ(3.33) وبـإنحراف معياري(1.21)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الإنتماء الأدبي بمتوسط حسابي(3.33) وإنحراف معياري(1.13) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بعد(الإنتماء الاحتياجي) بمتوسط حسابي(3.14) وإنحراف معياري(1.20) وهذا يفسر أن مستوى الإنتمـاء التنظيمي في الجامعات الحكومية كان متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينـة الدراسة(العاملين الإداريين).

كما تشير معطيات الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لاسـتجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الإنتماء التنظيمي في الجامعات الخاصة قـد بلـغ (3.04)، وإنحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (الإنتماء الاحتياجي) والحائز على أعلى متوسط حسابي بلغ(3.14) وبـإنحراف معياري(1.29)، وفي المرتبة الثانيـة جـاء بعـد (الإنتمـاء الادبـي) بمتوسـط حسابي(3.01) وإنحراف معياري(1.28) وجاء بعد(الإنتماء العاطفي) في المرتبـة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.97) وإنحراف معياري(1.29) ويفـسرذلك أن مـستوى

الإنتماء التنظيمي في الجامعات الخاصة كان متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وفيما يلي عرضاً مفصلاً لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل محور مـن محاور الدراسة الرئيسة والتي تعبر عن المتغير التابع:

أولاً: الإنتماء العاطفي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة: تـم إسـتخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للتعرف على إستجابات أفـراد عينـة الدراسة عن بعد الإنتماء العاطفي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

جدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد(الإنتماء العاطفي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة).

الرقم	محتوى الفقرة	الجامعات الحكومية				الجامعات الخاصة			
		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
27.	أشعر بالأمن الوظيفي في عملي داخل الجامعة.	3.56	1.23	1	متوسط	2.94	1.46	5	متوسط
28.	أثق بشكل عام في القيم التنظيمية السائدة في الجامعة.	3.18	1.18	6	متوسط	2.85	1.26	6	متوسط
29.	أرغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة.	3.31	1.20	3	متوسط	2.95	1.26	4	متوسط
30.	أرى من الصعب علي الالتحاق بجامعة جديدة والإنتماء إليها.	3.50	1.23	2	متوسط	3.05	1.30	3	متوسط
31.	المس جوا ودياً بين العاملين في الجامعةً.	3.24	1.19	4	متوسط	3.22	1.24	1	متوسط
32.	أشعر بالإنتماء المستمر بين العاملين والجامعة.	3.20	1.23	5	متوسط	3.08	1.16	2	متوسط
-	**المتوسط العام الحسابي**	3.33	1.21	-	**متوسط**	3.01	1.28	-	**متوسط**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول رقم(10) أن المتوسط الحسابيالعام لبعد (الإنتماء العـاطفي في الجامعات الأردنية الحكومية)، قد بلغ(3.33)، وإنحراف معياري(1.21) وبدرجة

متوسطة، وقد حازت الفقرة رقم(27) على أعلى متوسط حسابي حيث بلـغ(3.56)، وبإنحراف معياري(1.23)، وقد نصت الفقرة على(أشعر بالأمن الوظيفي في عملي داخل الجامعة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم(30) بمتوسط حسابي(3.50)، وإنحراف معياري(1.23)، حيث نصت الفقرة على(أرى من الصعب علي الالتحاق بجامعة جديدة والإنتماء إليها) وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيـرة جـاءت الفقـرة رقم(28) بمتوسط حسابي(3.18) وبإنحراف معياري(1.18)، حيث نـصت الفقـرة على (أثق بشكل عام في القيم التنظيمية السائدة في الجامعة) وهذا يفـسر علـى أن الإنتماء العاطفي في الجامعات الأردنية الحكومية كان متوسط المستوى من وجهـة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول رقم(10) أن المتوسط الحسابي العام لبعـد (الإنتمـاء العاطفي في الجامعات الأردنية الخاصة)، قد بلغ(3.01)، وإنحراف معياري(1.28) وبدرجة متوسطة وقد حازت الفقرة رقم(31) على أعلى متوسط حسابي حيث بلـغ (3.22)، وإنحراف معياري(1.24)، وقد نصت الفقرة على(المس جوا وديـاً بـين العاملين في الجامعة)، وفي المرتبة الثانيـة جـاءت الفقـرة رقـم(32) بمتوسـط حسابي(3.08)، وإنحراف معياري(1.16)، حيث نصت الفقرة على(أشعر بالإنتمـاء المستمر بين العاملين والجامعة) وفي المقابل، وجاءت الفقرة رقم(28) في المرتبـة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.85) وإنحراف معياري(1.26)، حيث نصت الفقرة على أن (أثق بشكل عام في القيم التنظيمية السائدة في الجامعة) ويفسر ذلك أن الإنتمـاء العاطفي في الجامعات الأردنية الخاصة كان متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: الإنتماء الإحتياجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة: تم إسـتخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للتعرف على إستجابات أفـراد عينـة الدراسة عن بعد الإنتماء الإحتياجي في الجامعات الأردنية الحكوميـة والخاصـة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد(الإنتماء الإحتياجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة).

الرقم	محتوى الفقرة	الجامعات الحكومية				الجامعات الخاصة			
		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
33.	أعتقد أن الوظيفة التي أمارسها مناسبة لخبراتي وقدراتي.	3.73	1.16	1	مرتفع	3.33	1.30	1	متوسط
34.	تَتيِع إدارة الجامعة إجراءات عادلة مع العاملين.	2.96	1.18	4	متوسط	2.87	1.31	4	متوسط
35.	أستطيع الحصول على المعلومات الملائمة حسب احتياجات العمل.	3.34	1.11	2	متوسط	3.10	1.19	2	متوسط
36.	تُشَجع إدارة الجامعة المنافسة البناءة بين العاملين.	2.90	1.28	6	متوسط	2.81	1.29	6	متوسط
37.	تُقَدر إدارة الجامعة نتائج الأداء.	2.91	1.28	5	متوسط	2.85	1.34	5	متوسط
38.	تُقَدم لي الجامعة ميزات لاأستطيع الحصول عليها في جامعات أُخرى.	3.02	1.20	3	متوسط	2.89	1.32	3	متوسط
-	**المتوسط العام الحسابي**	**3.14**	**1.20**	-	**متوسط**	**2.97**	**1.29**	-	**متوسط**

يبين الجدول رقم(11) أن المتوسط الحسابي العام لبعد (الإنتماء الإحتياجي في الجامعات الأردنية الحكومية)، قد بلغ(3.14)، وإنحراف معياري(1.20) وبدرجـة متوسطة وقد حازت الفقرة رقم(33) على أعلى متوسط حسابي حيث بلـغ(3.73)، وإنحراف معياري(1.16)، وقد نصت الفقرة على(أعتقد أن الوظيفة التي أمارسـها مناسبة لخبراتي وقدراتي)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقـرة رقـم(35) بمتوسـط حسابي(3.34)، وإنحراف معياري(1.11)، حيث نـصت الفقـرة علـى(أسـتطيع الحصول على المعلومات الملائمة حسب احتياجات العمل) وفـي المقابـل، وفـي المرتبة الأخيرة جاءت الفقـرة رقـم(36) بمتوسـط حـسابي(2.90)، وإنحـراف معياري(1.28)، حيث نصت الفقرة على أن(تُشَجع إدارة الجامعة المنافسة البناءة بين العاملين) وهذا يفسر على أن الإنتماء الإحتياجي في الجامعات الأردنيـة الحكوميـة كان متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما يبين الجدول رقم(11) أن المتوسط الحسابي العام لبعد (الإنتماء الإحتياجي في الجامعات الأردنية الخاصة)، قد بلغ(2.97)، وإنحراف معياري(1.29) وبدرجة متوسطة وقد حازت الفقرة رقم(33) على أعلى متوسط حسابي حيث بلـغ(3.33)، وإنحراف معياري(1.30)، وقد نصت الفقرة على(أعتقد أن الوظيفة التي أمارسـها مناسبة لخبراتي وقدراتي)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقـرة رقـم(35) بمتوسـط حسابي(3.10)، وإنحراف معياري(1.19)، حيث نـصت الفقـرة علـى(أسـتطيع الحصول على المعلومات الملائمة حسب احتياجات العمل) وفي المقابـل، وجـاءت الفقرة رقـم(36) فـي المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حـسابي(2.81) وإنحـراف معياري(1.29)، حيث نصت الفقرة على أن(تُشَجع إدارة الجامعة المنافسة البناءة بين العاملين) يفسر ذلك أن الإنتماء الإحتياجي في الجامعات الأردنيـة الخاصـة كـان متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: الإنتماء الأدبي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصـة: تـم إسـتخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للتعرف على إستجابات أفـراد عينـة الدراسة عن بعد الإنتماء الأدبي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وفيمـا يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول(12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد(الإنتماء الأدبي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة).

الرقم	محتوى الفقرة	الجامعات الحكومية المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط	الجامعات الخاصة المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
39	أثق بالمعلومات التي توفرها لي الجامعة عن عملي.	3.54	1.18	3	متوسط	3.36	1.30	1	متوسط
40	تتعامل إدارة الجامعة بإحترام مع جميع العاملين.	3.26	1.07	4	متوسط	3.19	1.28	3	متوسط
41	هناك شفافية في التعامل مع العاملين في الجامعة.	3.05	1.21	7	متوسط	3.02	1.28	5	متوسط
42	يمثل العمل في الجامعة جزءاً من حياتي.	3.65	1.09	1	متوسط	3.31	1.26	2	متوسط
43	هناك رضا ادي على ما أقوم به من عمل في الجامعة.	3.57	1.18	2	متوسط	3.15	1.32	4	متوسط
44	هناك توافق بالقيم بين العاملين والجامعة وهو ما يشجع على الالتزام نحوها.	3.16	1.06	5	متوسط	2.94	1.25	7	متوسط
45	تًشجع الجامعة تكوين علاقات جيدة بين العاملين.	3.08	1.14	6	متوسط	2.99	1.33	6	متوسط
-	**المتوسط العام الحسابي**	**3.33**	**1.13**	-	متوسط	**3.14**	**1.29**	-	**متوسط**

يظهر من الجدول رقم(12) أن المتوسط الحسابي العام لبعد (الإنتماء الأدبـي في الجامعات الأردنية الحكومية)، قد بلغ(3.33)، وإنحراف معياري(1.13) وبدرجة متوسطة وقد حازت الفقرة رقم(42) على أعلى متوسط حسابي حيث بلـغ(3.65)، وإنحراف معياري(1.09)، وقد نصت الفقرة على(يمثل العمل في الجامعة جزءاً من حياتي)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقـرة رقـم(43) بمتوسـط حـسابي(3.57)، وإنحراف معياري(1.18)، حيث نصت الفقرة على(هناك رضا ادي على ما أقوم به من عمل في الجامعة) وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقـرة رقـم(41) بمتوسط حسابي(3.05) وإنحراف معياري(1.21)، حيث نصت الفقرة على أن(هناك شفافية في التعامل مع العاملين في الجامعة) وهذا يفسر على أن الإنتماء الأدبي فـي

الجامعات الأردنية الحكومية كان متوسط المستوى من وجهة نظـر أفـراد عينـة الدراسة.

ويظهر من الجدول رقم(12) أن المتوسط الحسابي العام لبعد (الإنتماء الأدبـي في الجامعات الأردنية الخاصة)، قد بلغ(3.14)، وإنحراف معياري(1.29) وبدرجة متوسطة وقد حازت الفقرة رقم(39) على أعلى متوسط حسابي حيث بلـغ(3.36)، وإنحراف معياري(1.30)، وقد نصت الفقرة على(أثق بالمعلومات التي توفرها لـي الجامعة عن عملي)، وفي المرتبـة الثانيـة جـاءت الفقـرة رقـم(42) بمتوسـط حسابي(3.31)، وإنحراف معياري (1.26)، حيث نصت الفقرة على(يمثل العمل في الجامعة جزءاً من حياتي) وفي المقابل، وجاءت الفقرة رقم(44) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.94) وإنحراف معياري(1.25)، حيث نصت الفقرة على أن(هناك توافق بالقيم بين العاملين والجامعة وهو ما يشجع على الالتزام نحوها) ويفسر ذلـك أن الإنتماء الأدبي في الجامعات الأردنية الخاصة كان متوسط المستوى من وجهـة نظر أفراد عينة الدراسة.

السؤال الثالث: ما طبيعـة العلاقـة الإرتباطيـة بـين موضـوعية تقيـيم الأداء بأبعاده(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم ، وآليـات التقييم) ومستوى الإنتماء التنظيمي بأبعاده(الإنتماء العاطفي، والإنتماء الإحتياجي، والإنتماء الأدبي) لدى العاملين الإداريـين فـي الجامعـات الأردنيـة الحكوميـة والخاصة؟

للتعرف على طبيعة العلاقـة الإرتباطيـة بـين موضـوعية تقيـيم الأداء بأبعاده(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة فـي التقيـيم، وآليـات التقييم) ومستوى الانتماء التنظيمي بأبعاده (الإنتماء العاطفي، والإنتماء الإحتيـاجي، والإنتماء الأدبي) في الجامعات الحكومية الأردنية، تـم إسـتخدام معامـل ارتبـاط بيرسون، والجداول الآتية توضح ذلك:

أولاً: الجامعات الحكومية:

الجدول(13)

معامل إرتباط بيرسون بين المتغيرت المستقلة والتابعة في الجامعات الحكومية

أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	الإنتماء العاطفي	الإنتماء الاحتياجي	الإنتماء الأدبي
معايير التقييم	معامل ارتباط بيرسون	.31**	.17**	.27**
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00
	العينة	318	318	318
توقيت التقييم	معامل ارتباط بيرسون	.19**	-.05	.16**
	Sig. (2-tailed)	.00	.29	.00
	العينة	318	318	318
الوسائل المستخدمة في التقييم	معامل ارتباط بيرسون	.35**	.26**	.36**
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00
	العينة	318	318	318
آليات التقييم	معامل ارتباط بيرسون	.33**	.19**	.33**
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00
	العينة	318	318	318

** ذات دلالة احصائية عند مستوى **(α≤0.01)**
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α≤0.05)**

تشير نتائج الجدول(13) أن هناك علاقة إرتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة بـ(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) والمتغير التابع(الإنتماء العاطفي)، في الجامعات الحكومية، حيث بلغت الدلالة الاحصائية للعلاقة الإرتباطية أقل من مستواها (α≤0.05) واتضح من الجدول(13) أن هناك علاقة إرتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة بـ (معايير التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) والمتغير التابع (الإنتماء الإحتياجي)، في الجامعات الحكومية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية أقل من مستواها (α≤0.05) . واتضح من الجدول عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل الفرعي(توقيت التقييم)و (الإنتماء الاحتياجي) في الجامعات الحكومية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة(0.29) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (α≤0.05) ويلاحظ من الجدول(13) أن هناك علاقة إرتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة بـ(معايير التقييم، وتوقيت التقييم،

والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) والمتغير التابع(الإنتماء الأدبي) فـي الجامعات الحكومية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية للعلاقة الإرتباطيـة أقـل مـن مستواها (α≤0.05).

ثانياً: الجامعات الخاصة:

الجدول(14)

معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرت المستقلة والتابعة في الجامعات الخاصة

أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	الإنتماء العاطفي	الإنتماء الإحتياجي	الإنتماء الأدبي
معايير التقييم	معامل ارتباط بيرسون	.10	.03	.13
	Sig. (2-tailed)	.16	.64	.06
	العينة	197	197	197
توقيت التقييم	معامل ارتباط بيرسون	.26**	.09	.23**
	Sig. (2-tailed)	.00	.20	.00
	العينة	197	197	197
الوسائل المستخدمة في التقييم	معامل ارتباط بيرسون	.28**	.14**	.28**
	Sig. (2-tailed)	.00	.04	.00
	العينة	197	197	197
آليات التقييم	معامل ارتباط بيرسون	.21**	.05	.23**
	Sig. (2-tailed)	.00	.47	.00
	العينة	197	197	197

**** ذات دلالة احصائية عند مستوى (α≤0.01)**
*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)**

تشير معطيات الجدول(14) أن هناك علاقة إرتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة بـ (توقيت التقييم، والوسائل المستخدمة فـي التقيـيم، وآليـات التقيـيم) والمتغير التابع(الإنتماء العاطفي)، في الجامعات الخاصـة، حيـث بلغـت الدلالـة الإحصائية للعلاقة الإرتباطية أقل من مستواها(α≤0.05) ، واتـضح عـدم وجـود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل (معايير التقيـيم) والمتغيـر التـابع(الإنتمـاء العاطفي) واتضح من الجـدول(14) أن هنـاك علاقـة إرتباطيـة بـين المتغيـر المستقل(الوسائل المستخدمة في التقييم) والمتغير التابع (الإنتماء الإحتيـاجي)، فـي الجامعات الخاصة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية للعلاقـة الإرتباطيـة أقـل مـن مستواها(α≤0.05) واتضح من الجدول عدم وجود علاقة إرتباطية بين المتغيـرات

المستقلة الفرعية(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، وآليات التقييم) و(الإنتماء الإحتياجي) في الجامعات الخاصة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة(0.64، 0.47،0.20) على التوالي، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (α≤0.05) ويلاحظ من الجدول(14) أن هناك علاقة إرتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة بـ(توقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) والمتغير التابع(الإنتماء الأدبي) في الجامعات الخاصة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية للعلاقة الإرتباطية أقل من مستواها (α≤0.05) ، ويلاحظ عدم وجود علاقة إرتباطية بين المتغير الفرعي(معايير التقييم) و(الإنتماء الأدبي)، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة (0.06) وهي أعلى من مستواها (α≤0.05) .

ب. **إختبار الفرضيات:**

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم)، على الإنتماء التنظيمي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط، وما ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية من فرضيات فرعية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) على الإنتماء التنظيمي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة، وفيمايلي عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم(15)

تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده على الإنتماء التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة

الرقم	محتوى الفقرة	الجامعات الحكومية					الجامعات الخاصة				
		B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
1.	معايير التقييم	0.05	.07	.07	.74	.45	-.38	.13	-.36	-2.92	*.00
2.	توقيت التقييم	-.35	.05	-.52	-6.08	.00*	.20	.11	.23	1.84	.06
3.	الوسائل المستخدمة	.41	.08	.53	5.17	.00*	.44	.13	.42	3.19	*.00
4.	آليات التقييم	.16	.06	.22	2.63	.00*	-0.05	.12	-.05	-.45	.65

*** ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول(15)، وبمتابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التاليـة والمتعلقة بـ(توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة في التقييم، آليات التقييم) لها تـأثير علـى الإنتمـاء التنظيمي في الجامعات الحكوميـة، حيث بلغت قيم(t) المحـسوبة (-6.08، 5.17 ، 2.63) علـى التـوالي، وهـي قـيم معنويـة عنـد مـستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي والمتعلق بـ(معايير التقييم) ليس له تأثير على الإنتماء التنظيمي في الجامعات الحكومية، حيث بلغـت قـيم (t) المحسوبة(0.74)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لموضوعية نظـام تقيـيم الأداء (توقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) في الإنتماء التنظيمي في الجامعات الحكومية، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير معايير التقييم.

يتضح من الجدول(15)، وبمتابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التاليـة والمتعلقة بـ(معايير التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم) لها تأثير على الإنتماء التنظيمي في الجامعات الخاصة، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(-2.92، 3.19) على

التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05) وأشـارت النتـائج إلـى أن المتغيرين الفرعيين والمتعلقين بـ(توقيت التقييم، وآليات التقييم) ليس لهمـا تـأثير على الإنتماء التنظيمي فـي الجامعات الخاصـة، حيث بلغت قـيم(t) المحـسوبة (1.84، -0.45)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤0.05) لموضوعية نظام تقييم الأداء(معايير التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم) في الإنتماء التنظيمي في الجامعات الخاصة، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(توقيت التقييم، وآليات التقييم).

الجدول رقم(16)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالإنتماء التنظيمي من خلال أبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء

الرقم	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	الجامعات الحكومية						الجامعات الخاصة					
		قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	Tollerance	VIF	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	Tollerance	VIF
.1	الوسائل المستخدمة في التقييم	.14	53.18	6.29	*.00	. 291	3.43	.08	16.80	4.59	*.00	418 .	2.39
.2	توقيت التقييم	.22	44.40	-6.19	*.00	. 368	2.71	_	_	-	-	-	-
.3	آليات التقييم	.23	32.92	2.82	*.00	. 332	3.01	_	_	-	-	-	-
.4	معايير التقييم	-	_	-	-	-	-	.10	11.75	-2.50	*.01	. 418	2.39

***دات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)**

-خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (معايير التقييم) في الجامعات الحكومية.

-خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(توقيت التقييم، آليات التقييم) في الجامعات الخاصة.

إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له إرتباط عـالٍ مـع متغيرات مستقلة أخرى، وبالتالي سيؤدي الى حدوث مشكلة في تحليـل الإنحـدار، ولذلك عند الرجوع الى القيم السابقة يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلـق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

عند إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الـذي يمثل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (معـايير التقيـيم، وتوقيـت التقيـيم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) على الإنتماء التنظيمي في الجامعات الحكومية، كما يتضح من الجدول رقم(16) والذي يبين ترتيب دخـول المتغيـرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن متغير الوسائل المستخدمة في التقيـيم قـد احتـل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(14%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغيـر توقيت التقييم في العمل حيث فسر مع الوسائل المستخدمة في التقيـيم(22%) مـن التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً وأخيراً متغير آليات التقييم، حيث فـسر مـع المتغيرات السابقة(23%) من التباين في المتغير التابع(الإنتماء التنظيمي) وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(معايير التقييم) على إعتبار أنه متغير غيـر مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع(الإنتماء التنظيمي).

وكذلك عند إجراء تحليل الانحدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) على الإنتماء التنظيمي فـي الجامعات الخاصة، كما يتضح من الجدول رقم(16) والذي يبـين ترتيـب دخـول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن متغير الوسائل المستخدمة في التقييم قد إحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(8%) من التباين في المتغير التـابع، ودخـل متغير معايير التقييم في العمل حيث فسر مع الوسائل المستخدمة في التقيـيم(10%) من التباين في المتغير التابع وخـرج مـن معادلـة الإنحـدار المتعـدد المتـدرج متغيري(توقيت التقييم، وآليات التقييم) على إعتبار أنهما متغيـرين غيـر مهمـين إحصائيا وضعيفين في تفسير التباين في المتغير التابع (الإنتمـاء التنظيمـي) فـي الجامعات الخاصة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة للتقييم، وآليات التقييم)، على الإنتماء العاطفي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) على الإنتماء العاطفي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة، وفيمايلي عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم(17)

تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده على الإنتماء العاطفي في الجامعات الحكومية والخاصة

الرقم	الفقرة	الجامعات الحكومية					الجامعات الخاصة				
		B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
1.	**معايير التقييم**	.12	.09	.14	1.34	.18	-.53	.14	-.44	-3.66	*.00
2.	**توقيت التقييم**	-.22	.07	-.28	-3.11	*.00	.34	.12	.34	2.75	*.00
3.	**الوسائل المستخدمة**	.26	.09	.30	2.74	*.00	.43	.15	.37	2.87	*.00
4.	**آليات التقييم**	.15	.07	.19	2.07	*.03	-0.01	.13	-.01	-.14	.88

*** ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول(17)، وبمتابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(توقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) لها تأثير على الإنتماء العاطفي في الجامعات الحكومية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (-3.11، 2.74، 2.07) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي والمتعلق بـ(معايير التقييم) ليس له تأثير على الانتماء العاطفي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة(1.34) ، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لموضوعية نظام تقييم الأداء(توقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) في الإنتماء العـاطفي فـي الجامعات الحكومية، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير معايير التقييم.

وكذلك يتضح من الجدول(17)، وبمتابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقيـيم) لها تأثير على الإنتماء العاطفي في الجامعات الخاصة، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (3.66-،2.75،2.87) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالـة($\alpha \leq 0.05$) وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي والمتعلق بـ(آليات التقييم) ليس لـه تـأثير على الإنتماء العاطفي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة(0.145-) ، وهي قـيم غيـر معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لموضوعية نظام تقييم الأداء(معايير التقييم، توقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم،) في الإنتماء العـاطفي فـي الجامعات الخاصة، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير آليات التقييم.

جدول رقم(18)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالإنتماء العاطفي من خلال أبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء

الرقم	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	الجامعات الحكومية						الجامعات الخاصة					
		قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	Tolleran	VIF	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	Tolleran	VIF
.1	الوسائل المستخدمة	.12	45.03	3.84	*.00	. 29	3.43	.08	17.2	3.24	*.00	. 34	2.91
.2	توقيت التقييم	.13	25.18	-2.82	*.00	. 36	2.71	.14	11.2	2.78	*.00	. 30	3.24
.3	آليات التقييم	.15	18.89	2.36	*.01	..33	3.01	-	-	-	-	-	-
.4	معايير التقييم	-	-	-	-	-	-	.11	12.5	-3.78	*.00	. 29	3.37

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

-خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (معايير التقييم) في الجامعات الحكومية.

-خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(آليات التقييم) **في الجامعات الخاصة.**

عند إجراء تحليـل الإنحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النمـوذج

الرياضي الذي يمثل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) على الإنتماء العـاطفي فـي الجامعات الحكومية، كما يتضح من الجدول رقم(18) والذي يبين ترتيـب دخـول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن متغير الوسائل المستخدمة في التقييم قد إحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(12%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل متغير توقيت التقييم في العمل حيث فسر مع الوسائل المستخدمة في التقييم (13%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً وأخيراً متغير آليات التقييم، حيث فسر مع المتغيرات السابقة(15%) من التباين في المتغير التابع(الإنتماء العاطفي) وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير(معايير التقييم) على إعتبار أنه متغير غيـر مهم إحصائيا وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع(الإنتماء العـاطفي) فـي الجامعات الحكومية.

وكذلك عند إجراء تحليل الإنحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) على الإنتماء العـاطفي فـي الجامعات الخاصة، كما يتضح من الجدول رقم(18) والذي يبـين ترتيـب دخـول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن متغير الوسائل المستخدمة في التقييم قد إحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(8%) من التباين في المتغير التـابع، ودخـل متغير معايير التقييم في العمل حيث فسر مع الوسائل المستخدمة في التقيـيم(11%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً وأخيراً توقيت التقييم، حيـث فـسر مـع المتغيرات السابقة(14%) من التباين في المتغير التابع(الإنتماء العاطفي) وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير(آليات التقييم) على إعتبار أنه متغيـر غيـر مهم إحصائيا وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع(الإنتماء العـاطفي) فـي الجامعات الخاصة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم)، على الإنتماء الإحتياجي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إستخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) على الإنتماء الإحتياجي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة، وفيمايلي عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم(19)

تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده على الإنتماء الإحتياجي في الجامعات الحكومية والخاصة

الرقم	محتوى الفقرة	الجامعات الحكومية					الجامعات الخاصة				
		B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
1.	معايير التقييم	.10	.09	.10	1.09	.27	-.23	.16	-.18	-1.42	.15
2.	توقيت التقييم	-.60	.07	-.73	-8.68	*.00	0.09	.14	.09	.70	.48
3.	الوسائل المستخدمة	.57	.09	.61	6.02	*.00	.44	.17	.36	2.59	*.01
4.	آليات التقييم	.13	.07	.16	1.98	*.05	-.20	.15	-.17	-1.33	.18

*** ذات دلالة احصائية عند مستوى (α≤0.05)**

يبين الجدول رقم(19)، وبمتابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة في التقييم، آليات التقييم) لها تأثير على الإنتماء الإحتياجي في الجامعات الحكومية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (-8.68،6.02،1.98) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05) وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي والمتعلق بـ(معايير التقييم) ليس له تأثير على الإنتماء الإحتياجي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة(1.09)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لموضوعية نظام تقييم الأداء (توقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) في الإنتماء الإحتياجي في الجامعات الحكومية، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير معايير التقييم.

وكذلك يبين الجدول رقم(19)، وبمتابعة قيم إختبار(t) أن المتغير الفرعي والمتعلق بـ(الوسائل المستخدمة في التقييم) له تأثير على الإنتماء الإحتياجي في الجامعات الخاصة، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.59)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، وآليات التقييم) ليس لها تأثير على الإنتماء الإحتياجي في الجامعات الخاصة، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(1.42- ، 0.70، 1.33-)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لموضوعية نظام تقييم الأداء(الوسائل المستخدمة في التقييم) في الإنتماء الإحتياجي في الجامعات الخاصة، وقبول الفرضية فيما يتعلق بالمتغيرات(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، وآليات التقييم).

جدول رقم(20)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالإنتماء الإحتياجي من خلال أبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء

الرقم	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	الجامعات الحكومية: قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	Tollerance	VIF	الجامعات الخاصة: قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	Tollerance	VIF
1.	الوسائل المستخدمة	.18	24.67	7.44	*.00	.29	3.4	0.02	4.29	2.07	*0.045	.41	2.3
2.	توقيت التقييم	.24	51.63	-8.82	*.00	36.	2.7	-	-	-	-	-	-
3.	آليات التقييم	.25	36.32	2.13	*.03	33.	3.0	-	-	-	-	-	-
4.	معايير التقييم	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(معايير التقييم) في الجامعات الحكومية.

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(معايير التقييم، توقيت التقييم، آليات التقييم) في الجامعات الخاصة.

عند إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الـذي يمثل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (معـايير التقيـيم، وتوقيـت التقيـيم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) علـى الإنتمـاء الإحتيـاجي فـي الجامعات الحكومية، كما يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيـب دخـول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن متغير الوسائل المستخدمة في التقييم قد إحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(18%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل متغير توقيت التقييم في العمل حيث فسر مع الوسائل المستخدمة في التقييم (24%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً وأخيراً متغير آليات التقييم، حيث فسر مع المتغيرات السابقة(25%) من التباين في المتغير التابع(الإنتماء الإحتياجي) وخـرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير(معايير التقييم) على إعتبار أنـه متغيـر غير مهم إحصائيا وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع(الإنتماء الإحتياجي) في الجامعات الحكومية.

وكذلك عند إجراء تحليل الإنحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (معايير التقييم، توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة في التقييم، آليات التقييم) على الإنتماء الإحتيـاجي فـي الجامعات الخاصة، كما يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبـين ترتيـب دخـول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن متغير الوسائل المستخدمة في التقييم هو الوحيد الذي أثر في الإنتماء الإحتياجي وفسر ما مقداره(2%) من التباين في المتغير التابع وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير(معايير التقيـيم، وتوقيـت التقييم، وآليات التقييم) على إعتبار أنهم متغيرات غير مهمة إحصائيا وضعيفة فـي تفسير التباين في المتغير التابع(الإنتماء الإحتياجي) في الجامعات الخاصة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة (α≤0.05) لموضوعية نظام تقييم الأداء بإبعاده(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، آليات التقييم)، على الإنتماء الأدبـي للعـاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد من أجـل التعرف إلى أثر موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقييم، وتوقيت التقيـيم، والوسائل المستخدمة للتقييم، وآليات التقييم) على الإنتماء الأدبي للعاملين الإداريـين في الجامعات الحكومية والخاصة، وفيمايلي عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم(21)

تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده على الإنتماء الأدبي في الجامعات الحكومية والخاصة

الرقم	محتوى الفقرة	الجامعات الحكومية					الجامعات الخاصة				
		B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
1	معايير التقييم	-0.03	.08	-.04	-.44	.65	-.38	.15	-.30	-2.47	*.01
2	توقيت التقييم	-.25	.06	-.34	-3.83	*.00	.18	.13	.17	1.38	.16
3	الوسائل المستخدمة	.40	.09	.47	4.43	*.00	.43	.16	.35	2.65	*.00
4	آليات التقييم	.18	.06	.24	2.70	*.00	0.04	.14	.03	.29	.76

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)**

تشيرالمعطيات من الجدول(21)، وبمتابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(توقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقيـيم) لها تأثير على الإنتماء الأدبي في الجامعات الحكومية، حيث بلغت قيم(t) المحـسوبة (3.83-،4.43،2.70) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05) وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي والمتعلق بـ(معايير التقييم) ليس له تـأثير على الإنتماء الأدبي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة(0.44-)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤0.05) لموضوعية نظام تقييم الأداء(توقيـت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) في الإنتمـاء الأدبـي فـي الجامعات الحكومية، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير معايير التقييم.

وكذلك تشير المعطيات من الجدول(21)، وبمتابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(معايير التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم) لها تأثير على الإنتماء الأدبـي في الجامعات الخاصـة، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (2.65-2.47) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05).

وأشارت النتائج إلى أن المتغيرين الفرعيين والمتعلقين بـ ـ(توقيـت التقيـيم، وآليات التقييم) ليس لهما تأثير على الإنتماء الأدبي، حيث بلغت قيم (t) المحـسوبة (0.29،1.38)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤0.05) لموضوعية نظام تقيـيم الأداء(معـايير التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم) في الإنتماء الأدبي في الجامعات الخاصـة، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيري توقيت التقييم، وآليات التقييم.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالإنتماء الأدبي من خلال أبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء

الرقم	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	الجامعات الحكومية: قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	Tollerance	VIF	الجامعات الخاصة: قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	Tollerance	VIF
1.	**الوسائل المستخدمة**	.13	49.18	4.80	*.00	. 24	4.17	.08	17.64	4.25	*.00	. 28	3.50
2.	**توقيت التقييم**	.16	31.82	-4.24	*.00	. 32	3.06	-	-	-	-	-	-
3.	**آليات التقييم**	.18	24.00	2.66	*.00	. 22	4.44	-	-	-	-	-	-
4.	**معايير التقييم**	-	-	-	-	-	-	.10	10.92	-1.98	*.04	. 28	3.52

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)**

-خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(معايير التقييم) في الجامعات الحكومية.

-خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(توقيت التقييم، وآليات التقييم) في الجامعات الخاصة

عند إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) على الإنتماء الأدبي في الجامعات الحكومية، كما يتضح من الجدول رقم(22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن متغير الوسائل المستخدمة في التقييم قد إحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(13%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير توقيت التقييم في العمل حيث فسر مع الوسائل المستخدمة في التقييم(16%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً وأخيراً متغير آليات التقييم، حيث فسر مع المتغيرات السابقة(18%) من التباين في المتغير التابع(الإنتماء الأدبي) وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير(معايير التقييم) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائيا وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع(الإنتماء الأدبي) في الجامعات الحكومية.

وكذلك عند إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) على الإنتماء الأدبي في الجامعات الخاصة، كما يتضح من الجدول رقم(22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن متغير الوسائل المستخدمة في التقييم قد إحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير معايير التقييم في العمل حيث فسر مع الوسائل المستخدمة في التقييم(10%) من التباين في المتغير التابع(الإنتماء الأدبي) وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير(توقيت التقييم، وآليات التقييم) على إعتبار أنهما متغيرين غير مهمين إحصائيا وضعيفين في تفسير التباين في المتغير التابع(الإنتماء الأدبي) في الجامعات الخاصة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤0.05) لتصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري، والجامعة التي أعمل بها).

أولاً: النوع الإجتماعي:

تم إستخدام اختبار العينة المستقلة(Independent Sample T- test) للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى للنوع الإجتماعي في الجامعات الحكومية والخاصة، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

الجدول(23)

اختبار العينة المستقلة Independent Sample T – test للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى للنوع الإجتماعي في الجامعات الحكومية والخاصة

المصدر	الجامعات الحكومية							الجامعات الخاصة				
	النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)
موضوعية نظام تقييم الأداء	ذكر	2.60	.95	136	316	0.39	0.34	2.09	.83	103	195	-0.91
	أنثى	2.70	.94	182				2.19	.75	94		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يبين الجدول رقم(23) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى للنوع الإجتماعي في الجامعات الحكومية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور(2.60)، وبلغ المتوسط الحسابي للإناث(2.70)، بمستوى دلالة إحصائية أعلى من(0.05)، حيث بلغت قيمة الإحصائي(T)(0.39)، وكذلك يبين الجدول رقم(23) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى للنوع الإجتماعي في الجامعات الخاصة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور(2.09)، وبلغ المتوسط الحسابي للإناث(2.19)، بمستوى دلالة إحصائية أعلى من(0.05)، حيث بلغت قيمة الإحصائي (T) (0.91-)، مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

ثانياً: العمر:

تم إستخدام إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف الفروق بـين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقيـيم الأداء تعـزى للعمـر فـي الجامعات الحكومية والخاصة، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم (24)

إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA

للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى للعمر في الجامعات الحكومية والخاصة

المصدر		الجامعات الحكومية					الجامعات الخاصة				
	العمر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الاحصائية Sig	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig
موضوعية نظام تقييم الأداء	بين المجموعات	5.28	3	1.76	1.98	117	9.15	3	3.05	5.10	*.00
	داخل المجموعات	279.04	314	.88			115.41	193	.59		
	المجموع	284.33	317				124.56	196			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يظهر من الجدول(24) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء بإختلاف العمـر فـي الجامعـات الحكومية، حيث بلغت قيمة الإحصائي(F)(1.98) وبدلالة إحصائية(0.11) وهـي أعلى من مستواها(0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وكذلك يظهر من الجدول رقم(24) وجود فروقات ذات دلالة احـصائية بـين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء بـإختلاف العمـر فـي الجامعات الخاصة، حيث بلغت قيمة الإحـصائي (F)(5.10) وبدلالـة إحـصائية (0.00) وهي أقل من مستواها (0.05) وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وللتعرف لصالح أي فئة من فئات العمر كانت الفروقات لصالحها، تم استخدام إختبار شـيفيه للمقارنات البعدية(Scheffe Test)، والجدول رقم(25) يوضح ذلك:

جدول رقم (25)

إختبار شيفيه للمقارنات البعدية

العمر(I)	العمر(J)	الفرق بين المتوسطات(I-J)	الدلالة الإحصائية
	31-40 سنة	.24	.28
30 سنة فأقل	41-50سنة	0.07	1.00
	51 سنة فأكثر	-.67	.07
	30 سنة فأقل	-.24	.28
31-40 سنة	41-50سنة	-.23	.56
	51 سنة فأكثر	-.91	.00*
	30 سنة فأقل	-0.07	1.00
41-50سنة	31-40 سنة	.23	.56
	51 سنة فأكثر	-.67	.11
	30 سنة فأقل	.67	.07
51 سنة فأكثر	31-40 سنة	.91	.00*
	41-50سنة	.67	.11

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول رقم(25) أنه كانت الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء لصالح الفئة العمرية(51 سنة فأكثر)، فهذه الفئة من فئات الأعمار لديها تصورات لموضوعية نظام تقييم الأداء أكثر ممن هم سواهم من أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة.

ثالثاً: المستوى التعليمي:

تم إستخدام إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى للمستوى التعليمي في الجامعات الحكومية، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم (26)

إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA

للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى للمستوى التعليمي في الجامعات الحكومية والخاصة

المصدر		الجامعات الحكومية					الجامعات الخاصة				
	المستوى التعليمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig
موضوعية نظام تقييم الأداء	بين المجموعات	17.09	3	5.69	6.69	*.00	6.16	3	2.05	3.35	*.02
	داخل المجموعات	267.23	314	.85			118.39	193	.61		
	المجموع	284.33	317				124.56	196			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول(26) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء بإختلاف المستوى التعليمي في الجامعات الحكومية، حيث بلغت قيمة الإحصائي(F)(6.69) وبدلالة إحصائية(0.000) وهي أقل من مستواها (0.05) وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وللتعرف لصالح أي فئة من فئات المستوى التعليمي كانت الفروقات لصالحها، تم إستخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية(Scheffe Test)، والجدول رقم(27) يوضح ذلك.

وكذلك يتضح من الجدول(26) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء باختلاف المستوى التعليمي في الجامعات الخاصة، حيث بلغت قيمة الإحصائي(F) (3.35) وبدلالة إحصائية (0.02) وهي أقل من مستواها (0.05) وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وللتعرف لصالح أي فئة من فئات المستوى التعليمي كانت الفروقات لصالحها، تم إستخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Test)، والجدول(27) يوضح ذلك في الجامعات الحكومية والخاصة:

جدول رقم(27)

إختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المستوى التعليمي(I)	المستوى التعليمي(J)	الجامعات الحكومية: الفرق بين المتوسطات(I-J)	الجامعات الحكومية: الدلالة الإحصائية	الجامعات الخاصة: الفرق بين المتوسطات(I-J)	الجامعات الخاصة: الدلالة الإحصائية
ثانوية عامة فأقل	دبلوم كلية مجتمع	.15	.92	-.41	.49
	بكالوريوس	.60	*.03	-.23	.80
	دراسات عليا	0.09	.99	-1.13	*.04
دبلوم كلية مجتمع	ثانوية عامة فأقل	-.158	.92	.41	.49
	بكالوريوس	.44	*.01	.18	.71
	دراسات عليا	-0.06	.99	-.71	.24
بكالوريوس	ثانوية عامة فأقل	-.60	*.03	.23	.80
	دبلوم كلية مجتمع	-.44	*.01	-.18	.71
	دراسات عليا	-.51	.18	-.89	.05
دراسات عليا	ثانوية عامة فأقل	-0.09	.99	1.13	*.04
	دبلوم مجتمع	0.06	.99	.71	.24
	بكالوريوس	.51	.18	.89	.05

يظهر من الجدول رقم(27) أنه كانت الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء لصالح المستوى التعليمي (ثانوية عامة فأقل، ومن ثم لصالح المستوى التعليمي دبلوم كلية المجتمع)، في هاتين الفئتين من فئات المستويات التعليمية لديها تصورات لموضوعية نظام تقييم الأداء أكثر ممن هم سواهم من أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية.

وكذلك يظهر من الجدول رقم(27) أنه كانت الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء لصالح المستوى التعليمي (الدراسات العليا)، فهذه الفئة لديها تصورات لموضوعية نظام تقييم الأداء أكثر ممن هم سواهم من أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة.

رابعاً: الخبرة الوظيفية:

تم إستخدام إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى للخبرة الوظيفية في الجامعات الحكومية والخاصة، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم (28)

اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى للخبرة الوظيفية في الجامعات الحكومية والخاصة

المصدر		الجامعات الحكومية					الجامعات الخاصة				
	الخبرة الوظيفية	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig
موضوعية نظام تقييم الأداء	بين المجموعات	31.77	4	7.94	9.84	*.00	5.74	4	1.43	2.31	.06
	داخل المجموعات	252.55	313	.80			118.82	192	.61		
	المجموع	284.33	317				124.56	196			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)**

يتضح من الجدول رقم(28) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء بإختلاف الخبـرة الوظيفيـة فـي الجامعات الحكوميـة، حيـث بلغـت قيمـة الإحـصائي (F) (9.84) وبدلالـة إحصائية(0.00) وهي أقل من مستواها (0.05) وبذلك ترفض الفرضية الـصفرية وللتعرف لصالح أي فئة من فئات الخبرة الوظيفية كانت الفروقات لـصالحها، تـم إستخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعديـة (Scheffe Test)، والجـدول رقـم(29) يوضح ذلك:

جدول رقم (29)
إختبار شيفيه للمقارنات البعدية

الخبرة الوظيفية (I)	الخبرة الوظيفية(J)	الفرق بين المتوسطات(I-J)	الدلالة الإحصائية
5 سنوات فأقل	6-11سنة	-0.03	.99
	12-16سنة	-.67	*.00
	17-20سنة	-.75	*.03
	21 سنة فأكثر	-.72	.38
6-11سنة	5 سنوات فأقل	0.03	.99
	12-16سنة	-.63	*.00
	17-20سنة	-.71	*.03
	21 سنة فأكثر	-.69	.41
12-16سنة	5 سنوات فأقل	.67	*.00
	6-11سنة	.63	*.00
	17-20سنة	-0.08	.99
	21 سنة فأكثر	-0.05	1.00
17-20سنة	5 سنوات فأقل	.75	*.03
	6-11سنة	.71	*.03
	12-16سنة	0.08	.99
	21 سنة فأكثر	0.02	1.00
21 سنة فأكثر	5 سنوات فأقل	.72	.38
	6-11سنة	.69	.41
	12-16سنة	0.05	1.00
	17-20سنة	-0.02	1.00

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات من الجدول رقم(29) أن كانت الفروقات في تصورات أفـراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء لصالح الخبرة الوظيفية(17-20 سـنة، ومن ثم لصالح 12-16سنة)، فهاتين الفئتين مـن فئـات سـنوات الخدمـة لـديها تصورات لموضوعية نظام تقييم الأداء أكثر ممن هم سواهم من أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية.

وكذلك تشير المعطيات من الجدول رقم(28) عدم وجود فروقات ذات دلالـة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء بـإختلاف الخبرة الوظيفية في الجامعات الخاصة، حيث بلغت قيمـة الإحـصائي(F) (2.31) وبدلالة إحصائية(0.06) وهي أكبر من مستواها ($\alpha \leq 0.05$) . وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

خامساً: المستوى الإداري:

تم إستخدام إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعـزى للمـستوى الإداري في الجامعات الحكومية، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم (30)

إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى للمستوى الإداري في الجامعات الحكومية والخاصة

المصدر		الجامعات الحكومية					الجامعات الخاصة				
	المستوى الإداري	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig
موضوعية نظام تقييم الأداء	بين المجموعات	23.90	4	5.97	7.18	*.00	5.64	4	1.912	2.14	.06
	داخل المجموعات	260.42	313	.83			116.91	192	.609		
	المجموع	284.33	317				122.56	196			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)**

يبين الجدول رقم(30) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء بإختلاف المستوى الإداري في الجامعات الحكومية، حيث بلغت قيمة الإحصائي(F)(7.18) وبدلالة إحصائية(0.00) وهـي أقل من مستواها (α≤0.05) وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وللتعرف لصالح أي فئة من فئات المستوى الإداري كانت الفروقات لصالحها، تم إستخدام إختبار شـيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Test)، والجدول رقم (31) يوضح ذلك:

جدول (31)

إختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المستوى الإداري(I)	المستوى الإداري(J)	الفرق بين المتوسطات(I-J)	الدلالة الإحصائية
مدير	مساعد مدير	-.13	.99
	رئيس قسم	.20	.96
	رئيس شعبة	-.11	.99
	موظف	.65	.10
مساعد مدير	مدير	.13	.99
	رئيس قسم	.33	.96
	رئيس شعبة	0.01	1.00
	موظف	.79	.45
رئيس قسم	مدير	-.20	.96
	مساعد مدير	-.33	.96
	رئيس شعبة	-.32	.77
	موظف	.45	.06
رئيس شعبة	مدير	.11	.99
	مساعد مدير	-0.016	1.00
	رئيس قسم	.32	.77
	موظف	.77	*.00
موظف	مدير	-.65	.10
	مساعد مدير	-.79	.45
	رئيس قسم	-.45	.06
	رئيس شعبة	-.77	*.00

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول رقم(31) أنه كانت الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء لصالح المستوى الإداري(رئيس الشعبة)، فهذه الفئة من فئات المستوى الإداري لديها تصورات لموضوعية نظام تقييم الأداء أكثر ممن هم سواهم من أفراد عينة الدراسة.

وكذلك يتضح من الجدول رقم(30) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء باختلاف المستوى الإداري في الجامعات الخاصة، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (2.14) وبدلالة إحصائية(0.06) وهي أكبر من مستواها ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

سادساً: نوع الجامعة: تم إستخدام إختبار العينة المستقلة Independent Sample T-test للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى لنوع الجامعة، والجدول رقم (32) يوضح ذلك:

جدول رقم (32)

إختبار العينة المستقلةIndependent Sample T – test للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى لنوع الجامعة

المصدر	نوع الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
موضوعية نظام تقييم الأداء	حكومية	2.66	.94	318	513	6.37	*0.00
	خاصة	2.14	.79	197			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يشير الجدول رقم(32) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تـصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى لنوع الجامعة، حيـث بلـغ المتوسط الحسابي للجامعات الحكومية(2.66)، وبلغ المتوسط الحـسابي للجامعـات الخاصة (2.14)، بمستوى دلالة إحصائية أقل من (α≤0.05) ، حيث بلغـت قيمـة الإحصائي (T)(6.37)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية، وهـذا يفـسر أن الجامعات الحكومية لديها تصور لموضوعية نظام تقييم الأداء أكثر من الجامعـات الخاصة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى دلالة(α≤0.05) لتصورات عينة الدراسة للإنتماء التنظيمـي تعـزى للمتغيـرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، والعمر، المستوى التعليمي، والخبـرة الوظيفيـة، والمستوى الإداري والجامعة التي أعمل بها).

أولاً: النوع الاجتماعي:

تم إستخدام إختبار العينة المستقلة Independent Sample T- test للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعزى للنوع الإجتماعي في الجامعات الحكومية، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم (33)

إختبار العينة المستقلة Independent Sample T – test للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعزى للنوع الإجتماعي في الجامعات الحكومية والخاصة

المصدر	النوع الإجتماعي	الجامعات الحكومية						الجامعات الخاصة					
		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
الإنتماء التنظيمي	ذكر	3.33	0.70	136	316	1.12	0.26	3.05	0.86	103	195	0.01	0.98
	أنثى	3.23	0.79	182				3.04	0.86	94			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

يظهر الجدول رقم(33) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعزى للنـوع الإجتمـاعي فـي الجامعـات الحكومية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور(3.33)، وبلـغ المتوسـط الحـسابي للإناث(3.23)، بمستوى دلالة إحصائية أعلى من ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغـت قيمـة الاحصائي (T) (1.12) وبدلالة إحصائية(0.26)، مما يشير إلى قبـول الفرضـية الصفرية.

ويظهر الجدول رقم(33) عدم وجود فروقـات ذات دلالـة احـصائية بـين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعـزى للنـوع الإجتمـاعي فـي الجامعات الخاصة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للـذكور(3.05)، وبلـغ المتوسـط الحسابي للإناث(3.04)، بمستوى دلالة احصائية أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغـت قيمة الاحصائي (T)(0.01) وبدلالة إحصائية(0.98)، مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

ثانياً: العمر:

تم إستخدام إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعزى للعمـر فـي الجامعـات الحكومية والخاصة، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم(34)

إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA

للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعزى للعمر في الجامعات الحكومية والخاصة

المصدر		الجامعات الحكومية					الجامعات الخاصة				
	العمر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig
الإنتماء التنظيمي	بين المجموعات	1.38	3	.46	.79	.49	.10	3	0.03	.048	.98
	داخل المجموعات	182.05	314	.58			145.21	193	0.75		
	المجموع	183.44	317				145.32	196			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يتضح من الجدول رقم(34) عدم وجود فروقات ذات دلالـة إحـصائية بـين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي بإختلاف العمـر فـي الجامعـات الحكومية، حيث بلغت قيمة الإحصائي(F)(0.79) وبدلالة إحـصائية(0.49) وهـي أعلى من مستواها (α≤0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وكذلك يتضح من الجدول رقم(34) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحـصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي بإختلاف العمر في الجامعـات الخاصة، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F)(0.04) وبدلالة إحصائية(0.98) وهـي أعلى من مستواها (α≤0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ثالثاً: المستوى التعليمي:

تم إستخدام إختبار التباين الأحـادي One Way ANOVA للتعـرف علـى الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي يعزى للمستوى التعليمي في الجامعات الحكومية والخاصة، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم (35)

إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA

للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي في الجامعات الحكومية والخاصة

المصدر		الجامعات الحكومية					الجامعات الخاصة				
	المستوى التعليمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig
الإنتماء التنظيمي	بين المجموعات	3.32	3	1.10	1.93	.12	3.68	3	1.22	1.67	.17
	داخل المجموعات	180.11	314	.57			141.64	193	.73		
	المجموع	183.44	317				145.32	196			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يتضح من الجدول رقم(35) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي بإختلاف المستوى التعليمي في الجامعات الحكومية، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (1.93) وبدلالة إحصائية (0.12) وهي أعلى من مستواها (α≤0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وكذلك يتضح من الجدول رقم(35) عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي في الجامعات الخاصة، حيث بلغت قيمة الإحصائي(F)(1.67) وبدلالة إحصائية (0.17) وهي أعلى من مستواها (α≤0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

رابعاً: الخبرة الوظيفية:

تم إستخدام إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعزى للخبرة الوظيفية في الجامعات الحكومية والخاصة، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم (36)

إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعزى للخبرة الوظيفية في الجامعات الحكومية والخاصة

المصدر		الجامعات الحكومية					الجامعات الخاصة				
	الخبرة الوظيفية	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig
الإنتماء التنظيمي	بين المجموعات	1.17	4	.29	.50	.73	1.00	4	.25	.33	.85
	داخل المجموعات	182.27	313	.58			144.32	192	.75		
	المجموع	183.44	317				145.32	196			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)**

تشير النتائج من الجدول(36) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي بإختلاف الخبرة الوظيفية في الجامعات الحكومية، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F)(0.50) وبدلالة إحصائية(0.73) وهي أعلى من مستواها (α≤0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وكذلك تشير النتائج من الجدول(36) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي بإختلاف الخبرة الوظيفية في الجامعات الخاصة، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F)(0.33) وبدلالة إحصائية (0.85) وهي أكبر من مستواها (α≤0.05) بذلك تقبل الفرضية الصفرية.

خامساً: المستوى الإداري:

تم إستخدام إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعزى للمستوى الإداري في الجامعات الحكومية والخاصة، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم (37)

إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعزى للمستوى الإداري في الجامعات الحكومية والخاصة

المصدر		الجامعات الحكومية					الجامعات الخاصة				
	المستوى الإداري	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig
الإنتماء التنظيمي	بين المجموعات	2.04	4	.51	.88	.47	2.71	4	.67	.91	.45
	داخل المجموعات	181.39	313	.58			142.61	192	.74		
	المجموع	183.44	317				145.32	196			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)**

يتضح من الجدول رقم(37) عدم وجود فروقات ذات دلالـة إحـصائية بـين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي بـإختلاف المـستوى الإداري فـي الجامعات الحكومية، حيث بلغت قيمة الإحـصائي(F)(0.88) وبدلالـة إحـصائية (0.47) وهي أعلى من مستواها (α≤0.05) . وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وكذلك يتضح من الجدول رقم(37) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحـصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي بإختلاف المستوى الإداري في الجامعات الخاصة، حيث بلغت قيمـة الإحـصائي(F)(0.91) وبدلالـة إحـصائية (0.45) وهي أكبر من مستواها (α≤0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

سادساً: نوع الجامعة:

تم إستخدام إختبار العينة المستقلة Independent Sample T- test للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعزى لنـوع الجامعـة والجدول رقم (38) يوضح ذلك:

جدول رقم (38)

اختبار العينة المستقلة Independent Sample T – test للتعرف على الفروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعزى لنوع الجامعة

المصدر	نوع الجامعة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
الإنتماء التنظيمي	حكومية	3.27	0.76	318	**513**	**3.10**	**0.00**
	خاصة	3.05	0.86	197			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

تشير المعطيات من الجدول(38) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة للإنتماء التنظيمي تعزى لنوع الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للجامعات الحكومية(3.27)، وبلغ المتوسط الحسابي للجامعات الخاصة (3.05)، بمستوى دلالة إحصائية أقل من $(\alpha \leq 0.05)$، حيث بلغت قيمة الإحصائي (T) (3.10) ودلالة إحصائية (0.00) ، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وهذا يفسر أن الجامعات الحكومية لديها تصور للإنتماء التنظيمي أكثر من الجامعات الخاصة.

1.4 مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، وفيما يلي مناقشتها:

3. بينت النتائج أن وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة نحو مستوى(موضوعية تقييم الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة)، قد جاءت بدرجة متوسطة في الجامعات الحكومية وبمتوسط حسابي(2.66)، وإنحراف معياري(1.24)، وفي الجامعات الخاصة جاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي(2.15)، وإنحراف معياري(1.06)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الجامعات الحكومية تولي موضوعية تقييم الأداء أهمية أكثر من الجامعات الخاصة-وجهة نظر المبحوثين- حيث تجري الجامعات الحكومية عملية تقييم أداء العاملين بشكل مستمر، وتعتمد في تقييم أداء العاملين على عناصر دقيقة وأكثر شمولية تعكس الأهمية النسبية لتلك العناصر، وعلى معايير تقييم أداء تتصف بالوضوح والعدالة والموضوعية ومعروفة للعاملين،

وتقيس مقدرتهم على العمل من خلال مقابلة تقييم الأداء بين الرئيس المباشر والعامل لمناقشته حول أدائه وإتخاذ القرار على أي إعتراض على تقييم أداء العاملين وبتوقيت مناسب من خلال إعتماد سجل تقييم أداء العاملين في الجامعة مرجعاً لإتخاذ القرارات وتحديد إحتياجات العاملين التدريبية، بينما جاءت منخفضة لدى الجامعات الخاصة وذلك بسبب عدم اهتمامها بموضوعية تقييم الأداء – وجهة نظر المبحوثين - ، وتتفق جزئياً مع نتائج دراسة(يوسف،1999) والتي أشارت إلى إنخفاض مستوى الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء لدى القطاع الخاص وإرتفاع مستواه في القطاع الحكومي، وتختلف مع نتائج دراسة(الفايدي،2007) والتي توصلت إلى أنه لنظام تقييم الأداء بشكل عام دوراً في تدني أداء الموظف، وموافقة طرفي عينة البحث على ضرورة تغيير الطريقة المطبقة حالياً في عملية تقييم الأداء، وتختلف مع نتائج دراسة(أبوشيخه،2005)، والتي توصلت إلى أن إدراك الموظفين بفئاتهم الوظيفية المختلفة عدم موضوعية عملية تقييم أدائهم، وتختلف مع نتائج دراسة(عبد الله،2002) والتي جاءت لتبين عدم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، ومن ثم ضعف مستوى تحقيق النظام للأهداف المرجوة منه مما جعل هذا النظام بحاجة إلى تحديث وتطوير وتختلف مع نتائج دراسة(يوسف،2000) والتي توصلت إلى تدني مستوى إدراك العاملين في المنظمات التي أجريت عليها الدراسة لعدالة موضوعية نظام تقويم الأداء.

4. وقد بينت النتائج أن وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة نحو مستوى(الإنتماء التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة)، قد جاءت بدرجة متوسطة في الجامعات الحكومية والخاصة وبمتوسط حسابي(3.27)، وإنحراف معياري(1.18) في الجامعات الحكومية، وبمتوسط حسابي(3.04)، وإنحراف معياري(1.29) وبدرجة متوسطة في الجامعات الخاصة، وتعني هذه النتيجة أن الجامعات الحكومية تولي موضوعية تقييم الأداء أهمية أكثر من الجامعات الخاصة-وجهة نظر المبحوثين- ويمكن تفسير ذلك أن الموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية لديهم شعور بالأمن

الوظيفي أكثر من الموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة من خـلال مـا يلمسونه من جوا وديأ بينهم يجعل من الصعب عليهم الالتحاق بجامعة جديـدة والإنتماء إليها، مما عزز ثقتهم بالقيم التنظيمية السائدة فـي الجامعـة ويولـد شعور بالعدالة فيما بينهم من خلال الحصول على المعلومات حسب الحاجـة، وتقدير إدارة الجامعة نتائج الأداء والمنافسة البناءة بين العاملين ممـا انعكـس على الرضا الوظيفي والإحترام المتبادل بين العاملين وإدارة الجامعـة جعـل هناك توافق بالقيم بين العاملين والجامعة أدى إلى الالتـزام نحوهـا وتكـوين علاقات جيدة بين العاملين، وتختلف هذه النتيجة مع نتـائج دراسـة(عاصـي وحسين،2008) التي توصلت إلى أن درجة الإنتماء التنظيمي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني كانت مرتفعة.

5. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مـستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المـستقل(موضـوعية تقيـيم الأداء) والمتغيـر التابع(الإنتماء العاطفي)، في الجامعات الحكومية والخاصة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية للعلاقة الإرتباطية أقل من مستواها(0.01-0.05)، وكـذلك عـدم وجود علاقة إرتباطية بين المتغير المستقل الفرعي(توقيت التقيـيم)و(الإنتمـاء الإحتياجي) في الجامعات الحكومية، حيث بلغـت الدلالـة الإحـصائية لهـذه العلاقة(0.292)، وكذلك هناك علاقة إرتباطيـة بـين المتغيـرات المـستقلة والمتمثلة بـ (توقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقيـيم) والمتغير التابع(الإنتماء العاطفي)، في الجامعات الخاصة، حيث بلغت الدلالـة الإحصائية للعلاقة الإرتباطية أقل من مستواها(0.01-0.05)، وكـذلك عـدم وجود علاقة إرتباطية بين المتغير المستقل (معايير التقييم) والمتغيـر التـابع (الإنتماء العاطفي) وكذلك عدم وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرات المـستقلة الفرعية(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، وآليات التقييم) و(الإنتماء الاحتيـاجي) في الجامعات الخاصة، حيـث بلغـت الدلالـة الإحـصائية لهـذه العلاقـة (0.478،0.201،0.643) على التوالي، وكذلك عدم وجود علاقة إرتباطية بين المتغير الفرعي(معايير التقييم) و(الإنتمـاء الأدبـي)، حيـث بلغـت الدلالـة

الإحصائية لهذه العلاقة(0.064) وهي أعلى من مستواها(0.05) أي أن تفسير ذلك يعود أنه كلما كان التقييم موضوعياً كلما زاد الإنتماء التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة(يوسف،1999) والتي أشارت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء وكل من الولاء التنظيمي، والرضا، والأداء الوظيفي. وتتفق جزئياً مع نتائج دراسة القحطاني(AL-qahtany. M .d .,2005)، والتي كان من أهم نتائجها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدم ارتياح الموظفين لتقييم أدائهم وبين الإيمان بضرورة هذا التقييم.

6. وقد أشارت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقييم، توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة للتقييم، آليات التقييم)، على الإنتماء التنظيمي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط، وعند التعرف على أثر أبعاد موضوعية تقييم الأداء بصورة منفردة للجامعات الحكومية والخاصة تبين أن الأبعاد(توقيت التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم، وآليات التقييم) لها تأثير على الإنتماء التنظيمي للجامعات الحكومية والأبعاد(معايير التقييم، والوسائل المستخدمة في التقييم) لها تأثير على الإنتماء التنظيمي للجامعات الخاصة وهذا مرده إلى دور تلك الأبعاد في الإنتماء التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر لبعد معايير التقييم على الإنتماء التنظيمي في الجامعات الحكومية ويكمن تفسير ذلك إلى عدم وضوح معايير التقييم لدى بعض الموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية بشكل كامل، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر لبعدي توقيت التقييم وآليات التقييم على الإنتماء التنظيمي في الجامعات الخاصة، وهذا مرده أن الموظفين في الجامعات الخاصة لا يهتمون متى يتم التقييم وبأي وسيلة لأن طبيعة عمل هذه الجامعات يعتمد على استقطاب الكفاءات من الموظفين، وتتفق جزئياً مع نتائج دراسة (الحوامدة،2004) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء وبين كل من الرضا الوظيفي،

والأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، ووجود علاقة معنويـة موجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقيـيم الأداء وبـين كـل مـن الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

7. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـ ـ ـة ($\alpha \leq 0.05$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقيـيم، توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة للتقييم، آليات التقييم)، على الإنتماء العاطفي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط، وللتعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبين أن الأبعاد (توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة في التقييم، آليات التقييم) لها تأثير على الإنتماء العـاطفي في الجامعات الحكومية، وهذا يعني أن الجامعات الحكومية تضع خطة تبـين وسائل وآليات وتوقيتات التقييم تؤثر على شعور الموظفين وتجعلهم يـستعدون لبرامج التقييم، وأشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد(معـايير التقييم) في المتغير التابع الإنتماء العاطفي في الجامعات الحكومية وهذا مـرده إلى عدم وضوح بعض المعايير لدى الموظفين، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً للأبعاد(معايير التقييم، وتوقيت التقييم، والوسائل المـستخدمة في التقييم) في المتغير التابع الإنتماء العاطفي في الجامعات الخاصـة وهـذا مرده دور تلك الأبعاد في التقييم، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثـر دال إحصائياً لبعد(آليات التقييم) في المتغير التابع الانتماء العاطفي في الجامعـات الخاصة ويمكن تفسير ذلك إلى عدم وضوح بعض المعايير لدى الموظفين.

8. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـ ـ ـة ($\alpha \leq 0.05$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقيـيم، توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة للتقييم، آليـات التقيـيم)، علـى الإنتمـاء الإحتياجي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصـة فـي إقلـيم الوسط. وللتعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبـين عـدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد(معايير التقيـيم) فـي المتغيـر التـابع الإنتمـاء الإحتياجي في الجامعات الحكومية والخاصة، ويمكن تفسير ذلـك إلـى عـدم

وضوح معايير التقيم لدى الموظفين الإداريـين فـي الجامعـات الحكوميـة والخاصة على حدٍ سواء، وكذلك عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعـد(توقيـت التقييم، وآليات التقييم) في المتغير التابع الإنتماء الإحتيـاجي فـي الجامعـات الخاصة وتفسر ذلك إلى ضعف دور تلك الأبعـاد فـي الإنتمـاء الإحتيـاجي للموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة.

9. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـ ـ ـة ($\alpha \leq 0.05$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده(معايير التقيـيم، توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة للتقييم، آليات التقييم)، على الإنتماء الأدبـي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط. وللتعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبـين عـدم وجـود أثـر دال إحصائياً لبعد(معايير التقييم) في المتغير التابع الإنتماء الأدبي في الجامعـات الحكومية وكذلك عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي(توقيت التقيـيم، وآليـات التقييم) في المتغير التابع الإنتماء الأدبي في الجامعات الخاصة.

10. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين في الجامعات الحكومية والخاصـة نحو موظوعية تقييم الأداء تعود لمتغيرات(النوع الاجتماعي)، ويعنـي ذلـك توافق آراء أفراد عينة الدراسة نحو أهمية الإنتماء التنظيمي بغض النظر عن جنسهم. تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة(أبوشيخه، 2005)، والتي توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي إدراك المـوظفين لمـدى موضوعية تقييم أدائهم تعزى لبعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، وثمـة أخطاء تكتنف عملية التقييم، منها ما يتصل بنظام التقييم نفسه، ومنها ما يعـود إلى المقيم.كما بينت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو موضـوعية تقيـيم الأداء تعود لمتغير (العمر) ويعني ذلك توافـق آراء أفـراد عينـة الدراسـة بأختلاف فئاتهم العمرية نحو أهمية موضوعية تقيـيم الأداء فـي الجامعـات الحكومية ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تـصورات أفـراد عينـة

الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء بإختلاف العمر في الجامعات الخاصـة، وقد كانت الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقيـيم الأداء لصالح الفئة العمرية(51سنة فأكثر)، فهذه الفئة من فئات الأعمار لـديها تصورات لموضوعية نظام تقييم الأداء أكثر ممن هم سواهم من أفراد عينـة الدراسة.تتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسـة(الحنيطـي، 2003) التـي توصلت إلى أن موافقة الموظفين على تطبيق مقابلة تقـويم الأداء، علـى أن يشمل ذلك جميع الموظفين دون استثناء، وعـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تطبيـق مقابلـة تقـويم الأداء تعـزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية المتمثلة فـي: الجـنس، العمـر، المـستوى التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة الوظيفية.

11. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بـين تـصورات أفـراد عينـة الدراسـة لموضوعية نظام تقييم الأداء بإختلاف المـستوى التعليمـي فـي الجامعـات الحكومية، وقد كانت الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة لموضـوعية نظام تقييم الأداء لصالح المستوى التعليمي(ثانوية عامة فأقل، ومن ثم لـصالح المستوى التعليمي دبلوم كلية المجتمع)، فهاتين الفئتين من فئـات المـستويات التعليمية لديها تصورات لموضوعية نظام تقييم الأداء أكثر ممن هم سواهم من أفراد عينة الدراسة، وكذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء بإختلاف المستوى التعليمـي في الجامعات الخاصة، وقد كانت الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسـة لموضوعية نظام تقييم الأداء لصالح المستوى التعليمي(الدراسات العليا)، فهذه الفئة لديها تصورات لموضوعية نظام تقييم الأداء أكثر ممن هم سـواهم مـن أفراد عينة الدراسة.

12. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بـين تـصورات أفـراد عينـة الدراسـة لموضوعية نظام تقييم الأداء بإختلاف الخبرة الوظيفية في الجامعات الحكومية، وقد كانت الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقيـيم الأداء لصالح الخبرة (17-20سنة)، ومن ثم لصالح (12-16سنة)، فهـاتين

الفئتين من فئات الخبرة الوظيفية لديها تصورات لموضوعية نظام تقييم الأداء أكثر ممن هم سواهم من أفراد عينة الدراسة وكذلك عدم وجود فروقـات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء بإختلاف الخبرة الوظيفية في الجامعات الخاصة.

13. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بـين تـصورات أفـراد عينـة الدراسـة لموضوعية نظام تقييم الأداء بـإختلاف المـستوى الإداري فـي الجامعـات الحكومية، وقد كانت الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة لموضـوعية نظام تقييم الأداء لصالح المستوى الإداري(رئيس الشعبة)، فهذه الفئة من فئات المستوى الإداري لديها تصورات لموضوعية نظام تقييم الأداء أكثر ممن هـم سواهم من أفراد عينة الدراسة وكذلك عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعية نظـام تقيـيم الأداء بـإختلاف المستوى الإداري في الجامعات الخاصة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتـائج دراسة النُعيمي "(Noaimee,2002) ، والتي من بين أهم النتائجها أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات الموظفين المـشرفين وغيـر المشرفين في جميع المجالات. كما بينت الدراسة أن النظـام الحـديث لتقيـيم الأداء في نظام الخدمة المدنية في ماليزيـا لا يـزال يفتقـر الـى المعـايير الموضوعية، وأن كلا المجموعتين(الإشرافية وغير الإشـرافية) تفـضلان التقييم نصف السنوي.

14. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بـين تـصورات أفـراد عينـة الدراسـة لموضوعية نظام تقييم الأداء تعزى لنوع الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للجامعات الحكومية(2.66) والمتوسط الحسابي للجامعـات الخاصـة(2.14) ويمكن تفسير ذلك أن الجامعات الحكومية لديها تصور لموضوعية نظام تقيـيم الأداء أكثر من الجامعات الخاصة.

15. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين في الجامعات الحكومية والخاصة نحو الإنتماء التنظيمي تعود لمتغيرات(النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى

التعليمي، الخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري، ونوع الجامعة) ويعني ذلك توافق آراء أفراد عينة الدراسة نحو أهمية الإنتماء التنظيمي بغض النظر عن جنسهم وفئاتهم العمرية ومستواهم التعليمي وخبراتهم الوظيفية ومستواهم الإداري والجامعة التي يعملون بها.

16. أظهرت الدراسة أن هناك فروقات ما بين الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الحكومية ويعزى ذلك الى أن إختيـار العـاملين فـي الجامعـات الحكومية يقوم على المؤسسية في الإختيار من خلال الجهة التي تقـوم بهـذه المهمة وذلك من خلال عملية التنافس بين المتقدمين للتعيين وذلك بإعتماد أكثر من عنصر للتنافس وعلى النقيض من ذلك فلا يوجد هناك قواعـد مؤسـسية للإختيار في الجامعات الخاصة إذ أن التحيز الشخصي يلعب دوراً مهماً فـي الإختيار بالإضافة الى الإجتهادات الشخصية والعلاقات الشخصية وإلى عـدم وجود مؤسسية وقواعد في التعيين.

2.4 التوصيات:

اعتماداً على ما تقدم من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تفعيل دور تقييم الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة من خلال تحقيق أعلى درجات الموضوعية والعدالة وربط نتائج التقييم بالحوافز الماديـة والمعنويـة المناسبة.
2. وضع البرامج والخطط التي تعزز الإنتماء التنظيمي في الجامعات الحكوميـة والخاصة من خلال بعض الآليات كالاجتماعـات، والنـدوات، والزيـارات، والتواصل الاجتماعي، وزيادة الترابط بين العاملين.
3. وضع معايير لتقييم الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة تتناسب وطبيعـة الأداء ويتم توضيحها من خلال المحاضرات والبرامج للموظفين للإلتزام بها.
4. الإستمرار باستخدام وإدامة سجلات التقييم من اجل تحقيق الرضى عن عملية التقييم، وتحقيق العدالة في التقييم وبالتالي رفع مستوى الأداء والتركيز على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

5. تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم

6. أن يتم تقييم جميع الموظفين العاملين على اختلاف مستويات المسؤولية مـرة واحدة في العام على الأقل ويعد لهذا الغرض نماذج تقييم مرنة وواضحة تمكن الشخص الذي يجري التقييم من إعطاءصـورة واضـحة ودقيقـة عـن أداء الموظف قيد التقييم .

7. تكوين لجنة داخلية في كل قسم يرأسها المدير وتضم في عضويتها ثلاثة مـن المسؤولين في نفس الإدارة لمراجعة جميع التقييمـات والتأكـد مـن دقتهـا وصحتها.

8. إطلاع كل موظف على تقييمه بعد اعتماده وشرح نقاط القوة والضعف لديـه وعلى الموظف التوقيع على تقييمه بالعلم إذا لم يكن لديه اعتراض عليه، أمـا إذا كان لديه اعتراض عليه، فعلى الموظف تدوين اعتراضه كتابةً ويحال إلى لجنة تقييم الأداء في القسم للنظر فيه. ومن ثم على اللجنـة إبـلاغ الموظـف برأيها في اعتراضه على نتائج التقييم. فإذا وجد الاعتراض في محله، يصحح التقييم ويلفَتُ نظر من قاموا بإجرائه.

9. تعزيز مفهوم الإنتماء التنظيمي لدى كل من المدير والموظف، والعمل على تعزيز مناخ يدعم الإنتماء التنظيمي.

10. إجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين موضوعية تقييم الأداء والإنتماء التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الحكومية والخاصة.

المراجع

1- المراجع العربية:

إبراهيم، محمد.(1995)." **دور الصفوة السياسية في تشكيل الوعي الجماهيري في المجتمع المصري في الفترة(1970-1990)، تحليل فسيولوجي**"، رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ص ص 111-113.

إبن منظور.(1988)." **لسان العرب**"، الجزء (14)، بيروت، دار الإحياء العربي، ص297.

ابو زيد، أحمد.(1987)."الإغتراب، تمهيد"، **مجلة عالم الفكر**، الجزء(1)، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ص61.

أبو شيخه، نادر احمد.(2005)."إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم ادائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية(دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية)"، **دورية الإدارة العامة**، المجلد (45)، العدد(4)، ص ص 639 – 707 .

أحمد، عبد السلام. (1982)." **السلوك البشري، والمنبهات الاجتماعية**"، القاهرة، نهضة مصر، ص73 .

أحمد، منصورعلي ومجور،علي محمد.(2006)."تقييم الأداء في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية لعينة من الأجهزة الحكومية بالجمهورية اليمنية"، **مجلة الإداري**، العدد(107)، ص 87.

بدران، شبلي والبيلاوي، حـسن.(1997). "**علـم إجتمـاع التربيـة المعاصـر**"، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ،ص ص 16-19.

بربر، كامل.(2008)." **إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات**"، دار المنهل اللبناني، الطبعة(1)، ص182.

البرنوطي، سعاد نايف.(2001) ."**إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد** "، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص380 .

بلوط، إبراهيم حسن .(2002)." **إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)**"، دار النهضة العربية، بيروت، ص391 .
تيما شيف، نيقولا.(1992)."**نظرية علم الإجتماع**"، ترجمة: محمود عودة وآخرون، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ،ص355.
ثابت، زهير.(2001)." **كيف نقيم أداء الشركات والعاملين**"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص87 .
جريشة، علي.(1990)." **الإتجاهات الفكرية المعاصرة**"، الطبعة (3)، القاهرة، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة،ص192
الحسيني، فلاح حسن ومنصور، محمد علي.(1999)." **إدارة المنشآت المالية**"، جامعة عدن، ص230.
الحسيني، فلاح حسن.(2000). "**الإدارة الإستراتيجية**"، (الطبعة: الأولى). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص233.
الحنيطي، محمد فالح. (2003)." إتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء: دراسة ميدانية تحليلية"، **دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (30)، العدد (1)، ص 145 – 162 .
الحوامدة، نضال صالح.(2004). " العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية (دراسة ميدانية)" **مجلة جامعة الملك سعود : العلوم الادارية** ، المجلد(16)، ص61-99.
الخزامي، عبد الحكم أحمد .(1999)." **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**"، الجزء الأول، مكتبة ابن سينا، القاهرة، ص75 .
خطاب، عايدة سيد. (2001)." **العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية**"، (الطبعة: الأولى). القاهرة: المكتبة الأكاديمية ص : 146-147.
خناق، سناء عبد الكريم. (2005)." مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافـسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلـة، كليـة الحقوق والعلوم الإقتصادية قسم التسيير،الفترة 8 -9 مارس، ص 35.

خيري، أحمد.(1980)."**سيكولوجية الإغتراب لدى طلاب الجامعة**"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عين شمس، كلية الآداب.

درة، عبد الباري إبراهيم.(2003)." **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

ربابعة، علي محمد.(2003)."**إدارة الموارد البشرية**"، دار النشر والتوزيع، عمان، ص ص 85-100.

ريان ،عادل ريان محمد.(2000)."محددات الإدراك الإداري للإلتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه :دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط "، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلة (7)، العدد(3)، سبتمبر، ص ص455 -482 .

الزعابي، سليمان عبدالله. (2006)." **تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الثانويـة الرسمية لوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحـدة**"، رسـالة دكتوراه(منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.

الزعبي، فايز.(1991)."**الرقابة الإدارية في منـشات الأعمـال (طـرق وأسـاليب سياسات استراتيجيات)**"، دار الهلال، الأردن، ص191.

زكي، أحمد.(1982)." **معجم المصطلحات الإجتماعية**"، بيروت، مكتبة لبنان، ص 16.

زكي، حسن.(1998)." نموذج رياضي مقترح لتقويم مستوى الأداء"، **مجلة الإداري**، السنة20، العدد (75) ، ص169-190.

زهران، حامد.(1994)." **علم النفس الإجتماعي**"، (الطبعة: الخامسة)، القاهرة، عالم الكتب، ص87.

زويلف، مهدي حسن وقطامين،احمد.(1995)." الرقابة الإدارية (مدخل كمي)"، دار حنين، الاردن، ص274.

زويلف، مهدي حـسن.(2003)." **إدارة الأفـراد**"، دار الـصفاء للنـشر، الاردن، ص194.

زويلف، مهدي حسن.(1998)." **إدارة الأفراد (مدخل كمي)**"، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، ص240.

السالم، مؤيد وصالح، عادل حرحوش.(2002). "**إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**"، (الطبعة: الاولى). الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ص ص 101-125.

سفاع، محمد منصور.(2008)." تقييم الأداء باستخدام نموذج CAMEL ، دراسة تحليلية لأداء البنك الأهلي اليمني للسنوات 2003-2007"، **مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية**، العدد(2)،ص9.

سلطان، سعيد أنور.(2003)." **إدارة الموارد البشرية** "، الدار الجامعية الجديدة للنشر إسكندرية مصر، ص145.

السيد، لمياء.(2002)."**العولمة ورسالة الجامعة- رؤية مستقبلية**"، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ص 154

السيسي، صلاح الدين حسن.(1998)" **نظم المحاسبة والرقابة وتقيـيم الأداء فـي البنوك والمؤسسات المالية**"، (الطبعة: الأولى)، دار الوسام للطباعة والنـشر، بيروت، ص232.

شريف، علي والكردي، منال.(2004)." **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**"، الدار الجامعية للنشر، ص441.

شمسان، أحمد محمد صالح.(2001)." **قضايا إدارية**"، مركز دراسات جامعة القاهرة، ص57.

شنواني، صلاح.(1999)." **إدارة الأفراد**"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص187.

الضبعان، محمد بن سليمان .(2005)." **تقييم الأداء الحلقة المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية**"، إدارة البحوث والدراسات، ص145.

طناش واللوزي.(1995)،"تقييم نموذج الأداء الوظيفي فـي المؤسـسات الحكوميـة الأردنية"، **دراسات العلوم الإنسانية**، المجلد (22)، العدد (6)، ص2580 .

عاصي، نايف علي وحسين، هدي مجيد.(2008)."الإنتماء والرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني"، المحـور الإداري – **مجلـة القادسـية**

للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة بابل، المجلـد(10)، العـدد(3)، ص ص 98-117.

عاطف، محمد.(1979)." قاموس علم الإجتماع"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ص 234.

عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسن.(1999)."**إدارة الموارد البشرية** "، دار وائل للنشر، الأردن، ص 65.

عباس، سهيلة محمد.(2003). "**إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**"، (الطبعة: الأولى)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص45.

عبد الرحمن، محمد.(1998)."**نظريات الشخصية**"، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، ص ص 435-436.

عبد الله، محمد حسين علي. (2002). "إتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الإتحادي والمحلي نحو نظم تقييم الأداء "، **مجلة جامعة الملك سعود**، مجلد (14)، العلوم الإدارية (1)، الرياض، ص51 .

عبد المحسن، توفيق محمد.(2002). "**تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**"، الإسكندرية، دار الفكر العربي، ص ص 54-71.

عبد المحسن، توفيق محمد.(1999). "**تقييم الأداء: (مدخل جديد لعالم جديد)**"، دار النهضة العربية، ص87.

عبد الوهاب، محمد علي.(1984)." تقييم أداء العاملين"، **المجلة العربيـة لـلإدارة**، العدد(641)، ص ص 5-53.

العقدة، أحمد عبد المجيد. (1998)."تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي لسلطنة عمان – دراسة ميدانية"، **الإداري**،السنة 20، العدد (72)،ص 149-178.

عقيلي، عمر وصفي.(2005)." **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)**"، دار وائل للنشر، الاردن ، ص374 .

علاّم، اعتماد محمد.(1994)."**دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**"،(الطبعة: الأولى)، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص345 .

علي، محمد.(1984). "تاريخ علم الإجتمـاع – **الـرواد والإتجاهـات المعاصـرة"،** الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص 544.

العواملة، نائل.(1993). "إنتاجية الموظف العام في الأردن: وجهة نظر إدارية"، **مجلة أبحاث اليرموك،** سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية،المجلد(8)، العدد3، ص87.

عيشي، عمار.(2012)."**إتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين**"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، (الطبعة: الأولى)، ص ص 13-65.

الفايدي، عائشة عطية.(2007).**"العلاقة بين تقييم الموظف العام وضعف الأداء في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية في محافظة جده"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.

الفيروز أبادي. (1938)."**القاموس المحيط**"، الجزء (3)، القـاهرة، دار المـأمون، ص397.

القحطاني، علي محمد.(2005)." أثر تقييم الأداء على الإلتزام التنظيمـي: دراسـة ميدانية في دولة بتسوانا"، **مجلة نايف العربية للعلـوم الأمنيـة**، المجلـد(5)، العدد(3)، ص12-41.

الكلالده، طاهر محمود.(2008).**" تنمية وإدارة الموارد البشرية"**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، (الطبعة: الأولى)، الأردن، ص ص 183-245.

ليله، علي.(1995)." **الشباب في مجتمع متغير، تأملات في ظواهر الإحياء والعنف، الإسكندرية"،** دار المعرفة الجامعية، ص ص 657-659.

ليله، علي.(1982)." **البنائية الوظيفة في علم الإجتماع والأنثروبولوجيا، المفاهيم والقضايا**"، القاهرة، دار المعارف، ص ص 369-372 .

ماريون أي هانز.(1988)." **إدارة الأداء وإدارة البحوث**"، ترجمة محمود مرسي وآخرون، المملكة العربية السعودية، ص179.

ماهر، أحمد.(2004)."**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، مصر، ص ص 283-305.

ماهر، أحمد.(2003)." **الإختبارات وإستخدامها في إدارة الموارد الموارد البشرية والأفراد** "، دار الجامعية، مصر، ص265 .

المبيضين، عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد.(2001)." **التدريب الإداري الموجه بالأداء** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص235 .

محمد، هدى.(1983)."**الطفل وتنشئته وحاجاتـه**"، القـاهرة، الأنجلـو مـصرية، ص190

المرسي، جمال الدين محمد.(2003)." **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص431 .

مرعي، محمد مرعي.(2001)." **دليل نظام التقيـيم فـي المؤسـسات والإدارات**"، سوريا - دمشق: دار الرضا للنشر، (الطبعة الاولى)، آذار، ص13.

مصطفى، أحمد سيد.(2000)."**إدارة الموارد البشرية** "، دار الكتاب، مصر، ص ص 388-530.

المعاني، أيمن عودة.(1990)." **أثر الولاء التنظيمي علـى الإبـداع الإداري لـدى المديرين في الوزارات الأردنية**"، رسالة ماجستير غيـر منـشورة، الجامعـة الأردنية، الأردن، ص19 .

موسي، عبد الناصر.(2005)."**نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية** "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، ص14.

نصر الله، حنا.(2002)."**إدارة الموارد البشرية**"، دار زهران، عمان، ص ص 173-183 .

النكلاوي، أحمد.(1989)."**الإغتراب في المجتمع المصري**"، القاهرة، دار الثقافة العربية، ص 79.

الهيتي، خالد عبـد الـرحيم مطـر.(2003)." **إدارة المـوارد البـشرية(مـدخل إستراتيجي)**"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص85.

وسيلة، حمداوي.(2004)."**إدارة الموارد البشرية**"، مديرية النشر لجامعـة قالمـة، ص135.
يس، السيد.(1999)."**العولمة والطريق الثالث**"، القاهرة، ميريت للنشر والتوزيـع، ص 9.
يوسف، درويش عبد الرحمن.(2000)." إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة"، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد(40)، العدد(3)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ص 575-609 .
يوسف، درويش عبد الرحمن.(1999)." العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية ،دراسة ميدانية"، **الإدارة العامة**، المجلد (39)، العدد(3)، ص ص 493-528.

ب. المراجع الأجنبية:

Al-Kahatani, Moshobab Ayadh. (2005**). "An assessment of organizational commitment in the Kingdom of Saudi Arabia ; the effect of personal demographics and job-related factors on faculty commitment**. PhD Dissertation, Virginia Commonwealth University.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. "**The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**". Journal of Occupational Psychology, Vol.(63), 1990, PP:1-18.

Arthur, P.Bricl .(1984). **"Current Issues in Performance Appraisal in Andrew F . Sikula and John F . Mckenna** " The Management of Human Resources , N.Y. John Wirey and Sons, PP. 271-276 .

Bin Hasbullah Norazlan. (2008). "**The Relationship between Leadership Societies in peninsular Malaysia**", M.B.A, Faculty of Business and accountancy University of Malaya,

Cawley, Brian, D, Keeping, Lisa. M. and Levey, Paul. E. (1998). **"Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta- Analytic Review of Field investigations"**, Journal of Aplied Psychology , 83 (4) ,pp615-616.

Currie, Paul & Dollery, Brian. " **Organizational Commitment and perceived organizational support in the NSW police** ", policing :

An International Journal of Police Strategies & Management , Vol (29),2006 , PP:741-756.

Dov, Elizur, Meni Koslowsky. (2001)." **Values and organizational commitment , International** " Journal of Manpower, Vol: (22) Issue: 7p:593-599 .

Fernando, Jaramillo, Robert Nixon, Doreen Sams.(2005)." **The effect of law enforcement stress on organizational commitment , Policing : An International**", Journal of Police Strategies & Management , Vol : (28) Issue : 2p: 321-336.

Hajdin, Mane. (2005). "**Employee Loyalty : An Examination**", Journal of Business Ethics**,** Volume (59), Number (3),pp.259-280(22) .

Kalbers, Lowrence P & Cenker William J.(2007**). "Organizational Commitment and Auditors in puplic accounting, Managerial Auditing",** Journal , Vol. (22) , Issue : 4 . "

Kalbers, Lawrence p. & Cenker, William j." **Organizational And auditors in public accounting** ," Manegerial Auditing Journal, Vol .(22),2007, pp:354 -375.

Labatmediene, Lina, Endriulaitiene, Aukse & Gustainiene, Loreta " **Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization**", Baltic Jourbal of Management, Vol. (2), 2007,PP:196-212.

Laurant, Belanger andre. (1983). **"Petit Jean Louis Bergeron : Gestion de resources humaines , une approche globale et integer" ,** Gaetan Morin , editeur, p 108 .

Megginson, Leon. C.(1998)."**personal Management:AHuman Resources Approach 4th ed**" .,Richard D . Irwin, illinis ,mc ,N.Y .

Meyer, J.Allen, N .and Smith,C.(1993). " **Commitment to organizations and occupations : Extension and test of three – component conceptualization**" ,Journal of Applied Psychology Vol. (78),PP:538-556.

Michael, Carrell , Frank Kuzmits , and Norbert Albert , Personnel .(1992)."**Human Resouece Management",**"(NewYork: Macmillan Publishing Co. Inc ., , PPO 236-237.

Myer, D.W. et al.(1991)." **The Role Of Human Interaction Theory in Developing Model Of Performance Appraisal Feedback**", SAM Advancsd Management Journal, vol.(56), no.(3).

Njie, Thaddeus Litie et al. (2008) .**" Top Management Commitment and Empowerment of Employee in TQM Implementation** ", Master of Science with Major in Industrial Engineering – Quality and Environment Management , University College of Boras , School of Engineering .

Noaimee, Alla,Adin A. Ahmad.(2002).**"Supervisory and Non Supervisory Employees Attitudes and Perceptions towards**

Perfimance Appraisal in the Malaysian Public Sector", JKAU: Econ:& Admin , vol. (16), no. 2, pp(3-17).

Paul, Currie & Brain, Dollery .(2006)." **Organizational Commitment and Perceired Organizational Support in The NSW Police** ", An International Journal of Police Strategies & management , Vol .(29),Issue :4 Page : 741-756.

Peter, Lok, Crawford John.(1999)."**The relation ship between Commitment and Organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development , Leadership & Organization Development** Journal , Vol.(20) Issue : 7p: 365-374 .

Petit, Belanger, ben abou , Foucher , Bergeron , Gestion Strategique et operationnelle des Ressources Humaines ; Editeur GAETEN MORIN ,(1993), P 705-706.

Reade, Caro!," **Going the extra mile : Local managers and global effort** " Journal of Managerial Psychology , Vol . (18),2003 , PP: 208-228.

Reichers, A.E.(1985)."**Areview and reconceptualization of organizational commitment**". Academy of Management Review, 10,485-476.

Robert, L, Mathis and John H. Jackson ," **personnel / Human Resource Management"** (St . Paul:West publishing company,1998,P.299.

Robert, Le, Duff ," **Encyclopedie du gestion et de management"**, edition Dalloz paris , 1999, p 895.

Seigyoung Auh. (2005). " **The effects of soft and hard service attributes on loyalty : the mediating role of trust**", Journal of Services Marketing Volume (19), No.(2), pp. 80-92 (13).

Sow, Hup,chan.(2006).**"Organizational identification and commitment of members of a human development organization**" Journal of Management Development, Vol: (25) Issue : 3P : 249-268.

Stastry, K **." Performance Evaluation Models For Public Enterprises, The Management Account"** ,Vol (23),No .(6) , June 1988 ,P.433.

Tang , Thomas and Sarsfied Linda. (1996)" **Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment** ", SAM Advanced Management Journal ,Vol.,(61) No.(3), Summer .

Torrance, John. (1995): **Korl Marx**, S Theory Of Ideas Cambridge University.

Uma, Sekaran, .(2007**)." Research Method For Business: A skill building approach**". 3 rd. John Wiley & Son. New York. pp.10-14

Wadi, A. (2004)."**The Relationship between Perceived Values Congruenco and Organizational Commitment in a Multinational Organization**", PHD , University of Phoenix, Arizona ,febraury ,P.2.

Wagner, III.;John A.& Hollenbeck J.R.(1992) .**Organizational Behavior, Englewood cliffs, New Jersey : Prentice Hall. Inc**

Yousef,Darwish A.(2000)."**Organizational Commitmant AMediator of the Relationships of leadership Behevioyr with Jop Satsfaction and Performance in a non – Western Countruy** " JournaI of ManagerialPsychology , Vol. (15) , No .(1), p. 6-28 .

Zain, Zahriah Mohad et al. (2009) . " **The lnfluence of Corporate Cultur on Organizational Organizational : A Study on a Malaysian Listed Company** , European Journal of Economics, Finance and Administrative Science, Issue : 17 .

الملحق(أ)

أداة الدراسة(الإستبانه)

بسم الله الرحمـن الرحيم

أختي الموظفة الفاضلة :

أخـي الموظف الفاضل:

تحيـة طيبـة وبعـد

يقوم الباحث بدراسة بعنوان" **أثر موضوعية تقييم الأداء على الإنتماء التنظيمي: دراسة مقارنة بين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة**".

أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، بالإجابة على جميع فقراتها بموضوعية لإستخدام بياناتها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة مؤتة. علماً بأن جميع المعلومات في هذه الإستبانة سوف تعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي . شاكراً لكم حسن تعاملكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحث

حامد محمود الاوضح

*سوف يزودكم الباحث بنتائج بحثه عندالطلب.

***ملاحظة :**

ارجو التكرم باعادة هذه الإستبانة الى السكرتيرة

- القسم الأول : خصائص عينة الدراسة:

- القسم الأول : ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :

أولاً: النوع الإجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐

ثانياً: العمر:
30 سنة فأقل ☐ 31- 40 سنة ☐
41-50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

ثالثاً: الخبرة الوظيفية:
5 سنوات فأقل ☐ من 6 –11 سنة ☐
من 12 - 16 سنة ☐ من 17- 20 سنة ☐
21 سنة فأكثر ☐

رابعاً: المستوى التعليمي:
ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم كلية مجتمع ☐
بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

خامساً: المستوى الإداري:
مدير ☐ مساعد مدير ☐
رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐
موظف ☐

سادساً: الجامعة التي أعمل بها: جامعة البلقاء التطبيقية ☐ **جامعة الزيتونة الأردنية** ☐

القسم الثاني: في الجدول الآتي مجموعة من الفقرات التي صممت لقياس "اثر موضوعية تقيـيم الأداء على الانتماء التنظيمي : دراسة مقارنة بين العاملين الإداريين فـي الجامعـات الأردنيـة الحكوميـة والخاصة ". يرجى قراءة الفقرات ووضع إشارة (√) تحت البديل الذي يوافق خياركم.

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق بدرجة قليلة	لا أتفق	لا أتفق تماما
بعد: معايير التقييم						
1.	يعتمد تقييم أداء العاملين في الجامعة على عناصر دقيقة .					
2.	يقيس نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة مقدرتهم على العمل .					
3.	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين في الجامعة بالعدالة .					
4.	العاملون في الجامعة على دراية تامة بالمعايير التي تستخدم في تقييم أدائهم .					
5.	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين في الجامعة بالوضوح.					
6.	تستخدم الجامعة مقابلة تقييم الأداء بين الرئيس المباشر والعامل لمناقشته حول أدائه.					
7.	يتسم نموذج تقييم أداء العاملين في الجامعة بالشمولية .					
8.	تَستخدم الجامعة نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.					
بعد: توقيت التقييم						
9.	تجري عملية تقييم أداء العاملين في الجامعة بشكل مستمر .					
10.	يستغرق اتخاذ القرار على أي اعتراض على تقييم أداء العاملين في الجامعة مدة طويلة .					
11.	يركز تقييم أداء العاملين في الجامعة على ما يقومون به نهاية العام					
12.	توقيت إعداد تقارير تقييم أداء العاملين في الجامعة مناسب .					
13.	تستغرق إجراءات تقييم أداء العاملين في الجامعة فترة محددة .					
14.	تقوم الجامعة بإجراء عملية تقييم أداء العاملين ورفع النتائج إلى الرئيس المباشر.					
15.	تستخدم الجامعة جدول زمني محدد لتنفيذ إجراءات تقييم أداء العاملين .					
بعد الوسائل المستخدمة في التقييم						
16.	تعكس عناصر تقييم أداء العاملين المستخدمة في الجامعة الأهمية النسبية لتلك العناصر .					
17.	تتسم وسائل تقييم أداء العاملين في الجامعة بالعدالة.					
18.	ُيميز نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة بين العاملين وفق مستوى أدائهم .					
19.	تُؤثر وسائل تقييم أداء العاملين في الجامعة ايجابيا على أهداف الفرد وأهداف المنظمة .					
20.	يحدد رئيسي المباشر في الجامعة مستوى الأداء المطلوب .					
21.	تعتمد الجامعة عند تقييم أداء العاملين على نظام معلومات عن العاملين يتسم بالدقة .					
22.	يعتَمد سجل تقييم أداء العاملين في الجامعة مرجعاً لاتخاذ القرارات .					

الرقم	الفقرة	أتفق تماما	أتفق	أتفق بدرجة قليلة	لا أتفق	لا أتفق تماما
		درجة الإجابة				
بعد آليات التقييم						
23.	يتصف رئيسي المباشر في الجامعة بالحياد الكامل .					
24.	يدرب رئيسي المباشر على تقييم أداء العاملين في الجامعة على الموضوعية					
25.	يتسم تقييم أداء العاملين في الجامعة بالإرتباط بين تقديرات الأداء المعطى للعاملين والمستويات الحقيقية لأدائهم .					
26.	يدرك رئيسي المباشر في الجامعة ما يترتب على نتائج تقييم أداء العاملين من آثار عليهم .					
بعد الإنتماء العاطفي						
27.	أشعر بالأمن الوظيفي في عملي داخل الجامعة .					
28.	أثق بشكل عام في القيم التنظيمية السائدة في الجامعة .					
29.	أرغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة .					
30.	أرى من الصعب علي الالتحاق بجامعة جديدة والإنتماء إليها .					
31.	المس جوا وديا بين العاملين في الجامعةً.					
32.	أشعر بالإنتماء المستمر بين العاملين والجامعة .					
بعد الإنتماء الإحتياجي						
33.	أعتقد أن الوظيفة التي أمارسها مناسبة لخبراتي وقدراتي.					
34.	تَتبع إدارة الجامعة إجراءات عادلة مع العاملين .					
35.	أستطيع الحصول على المعلومات الملائمة حسب احتياجات العمل .					
36.	تُشَجع إدارة الجامعة المنافسة البناءة بين العاملين .					
37.	تُقَدر إدارة الجامعة نتائج الأداء .					
38	تَقَدم لي الجامعة ميزات لاأستطيع الحصول عليها في جامعات أُخرى .					
بعد الإنتماء الأدبي						
39	أثق بالمعلومات التي توفرها لي الجامعة عن عملي .					
40.	تتعامل إدارة الجامعة بإحترام مع جميع العاملين .					
41.	هناك شفافية في التعامل مع العاملين في الجامعة .					
42.	يمثل العمل في الجامعة جزءاً من حياتي .					
43.	هناك رضا ادي على ما أقوم به من عمل في الجامعة .					
44.	هناك توافق بالقيم بين العاملين والجامعة وهو ما يشجع على الالتزام نحوها .					
45.	تَشَجع الجامعة تكوين علاقات جيدة بين العاملين .					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق(ب)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاســــــــــــــم	المؤسســـــة
1	الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة	جــامعة مؤتـــــة
2	الأستاذ الدكتور نعمه عباس الخفاجي	جــامعة عمان العربية
3	الدكتورة فاطمة علي الربابعة	جــامعة مؤتـــــة
4	الدكتور محمد المحاسنه	جــامعة مؤتـــــة
5	الدكتور احمد علي صالح	جــامعة الزيتونة الأردنية
6	الدكتور غسان العمري	جــامعة عمان العربية

الملحق(جـ)

كتب جامعة مؤتة لتسهيل مهمة الباحث

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جـامـعـة مـؤتـة

مكتـــب الرئيـــس

Ref. :

Date :

الرقــم : ١٣٥/٥٧/ ٢٥٣٢

التاريخ : ١٣/رجب/١٤٣٤هـ

الموافق : ٢٣/٥/٢٠١٣م

/ **الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البلقاء التطبيقية المحترم**

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرُّم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالب حامد محمود الأوضح، والــذي يدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة العامة، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراسته الموسومة بـــ: "**أثر موضوعية تقييم الأداء على الانتماء التنظيمي- دراســة مقارنــة بــين العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة**"، من المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعـــــــــــــــــة

أ.د. رضا شبلي الخوالــــــدة

نسخة/ عميد الدراسات العليا

٢١٩/١٦٩

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ٥٧/١٣٥/ ٥٣١

التاريخ : ١٢/رجب/١٤٣٤هـ

الموافق : ٢٣/٥/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرُم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالب حامد محمود الأوضح، والـذي يدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة العامة، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراسته الموسومة بـ: **"أثر موضوعية تقييم الأداء على الانتماء التنظيمي- دراسة مقارنة بين العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة"**، من المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. رضا شبلي الخوالدة

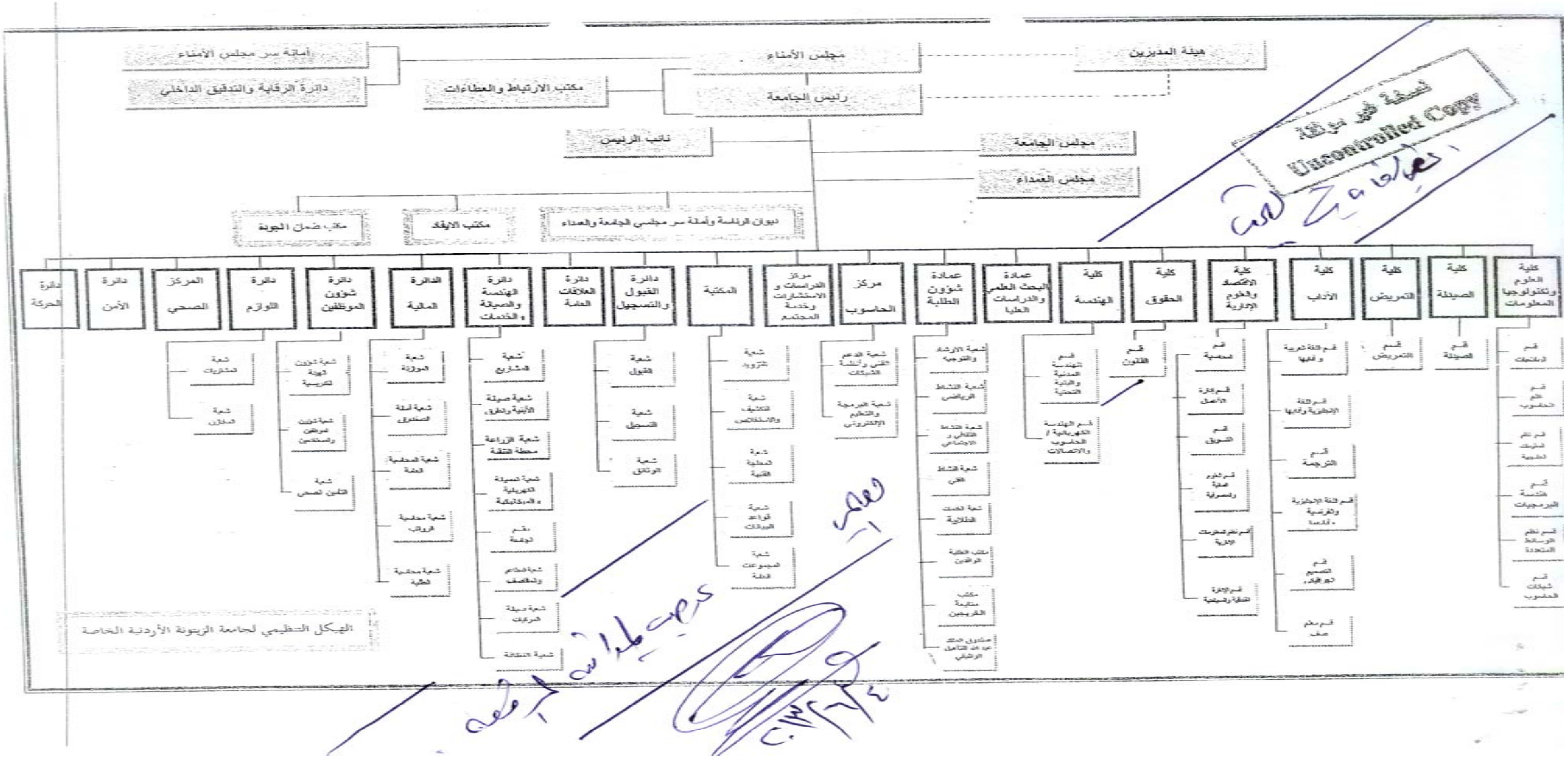
نسخة/ عميد الدراسات العليا

٢١٩/١٦٨

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٠٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

الملحق(د)

الهيكل التنظيمي لجامعة الزيتونة الأردنية



هيئة المديرين
مجلس الأمناء
أمانة سر مجلس الأمناء
دائرة الرقابة والتدقيق الداخلي
مكتب الارتباط والعطاءات
رئيس الجامعة
نائب الرئيس
مجلس الجامعة
مجلس العمداء
مكتب ضمان الجودة
مكتب الايفاد
ديوان الرئاسة وأمانة سر مجلسي الجامعة والعمداء
كلية العلوم وتكنولوجيا المعلومات
كلية الصيدلة
كلية التمريض
كلية الآداب
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
كلية الحقوق
كلية الهندسة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
عمادة شؤون الطلبة
مركز الحاسوب
مركز الدراسات والاستشارات وخدمة المجتمع
المكتبة
دائرة القبول والتسجيل
دائرة العلاقات العامة
دائرة الهندسة والصيانة والخدمات
الدائرة المالية
دائرة شؤون الموظفين
دائرة اللوازم
المركز الصحي
دائرة الأمن
دائرة الحركة
قسم الصيدلة
قسم التمريض
قسم القانون
قسم الهندسة الكهربائية / الحاسوب والاتصالات
قسم الترجمة
شعبة القبول
شعبة التسجيل
شعبة الوثائق
شعبة المشاريع
شعبة الموازنة
شعبة المشتريات
شعبة المخازن
شعبة التأمين الصحي
شعبة تزويد
قسم صف
Uncontrolled Copy
الهيكل التنظيمي لجامعة الزيتونة الأردنية الخاصة